



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

**SPECIFIKA VEDENÍ A ŘÍZENÍ
SPOLUPRACOVNÍKŮ VE STAVEBNÍM PODNIKU**

THE SPECIFICS OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT OF PERSONNEL
IN CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Katarína Suchánová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2019



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607R038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Katarína Suchánová
Název	Specifika vedení a řízení spolupracovníků ve stavebním podniku
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	30. 11. 2018
Datum odevzdání	24. 5. 2019

V Brně dne 30. 11. 2018

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Miroslav Bajer, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

- Linkeschová, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Muhlfeit, J. a Costi, M.: Pozitivní leader
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma vedení a řízení spolupracovníků ve stavebním podniku. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavebnictví.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce
 - vedení a řízení spolupracovníků ve stavebním podniku
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k otázkám vedení a řízení spolupracovníků ve stavebním podniku
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

ABSTRAKT

Bakalárska práca je zameraná na tému „Specifika vedení a řízení spolupracovníků ve stavebním podniku“. V teoretickej časti charakterizuje obor stavebníctva a stavebný podnik. Ďalej sa zaoberá vedením a riadením spolupracovníkov, teóriou time managementu a štýlov vedenia ľudí, kde sa sústreďí najmä na delegovanie. V empirickej časti sú navrhnuté tri hypotézy a vyhodnotené dotazníkové šetrenie, ktoré prebehlo v stavebných firmách v Českej republike. Výstupom práce sú závery a odporúčania, ktoré vedú k zlepšeniu práce v rámci vedenia a riadenia spolupracovníkov.

KLÍČOVÁ SLOVA

stavebníctvo, stavebný podnik, vedenie, riadenie, management, manažér, time management, delegovanie

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the theme “The specifics of leadership and management of personnel in construction company”. The theoretical part characterizes the field of construction and construction company. Furthermore, it deals with leadership and management of employees, theory of time management and styles of leadership, where it focuses mainly on delegation. In the empirical part, three hypotheses are proposed and the questionnaire survey is evaluated, which took place in construction companies in the Czech Republic. The outcomes of this work are conclusions and recommendations that lead to improvement of work within the leadership and management of co-workers.

KEYWORDS

construction, construction company, leadership, management, manager, time management, delegation

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Katarína Suchánová *Specifika vedení a řízení spolupracovníků ve stavebním podniku*. Brno, 2019. 59 s., 3 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané bakalářské práce s názvem *Specifika vedení a řízení spolupracovníků ve stavebním podniku* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 24. 5. 2019

Katarína Suchánová
autor práce

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem *Specifika vedení a řízení spolupracovníků ve stavebním podniku* zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 24. 5. 2019

Katarína Suchánová
autor práce

POĎAKOVANIE

Ďakujem PhDr. Dane Linkeschovej, CSc. za odborné vedenie pri spracovávaní mojej bakalárskej práce.

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	TEORETICKÁ ČASŤ	12
2.1	Definícia základných pojmov	12
2.1.1	Stavebný podnik	12
2.1.2	Špecifikácie stavebníctva	12
2.1.3	Riadenie	14
2.1.4	Vedenie	14
2.1.5	Vedenie vs. riadenie	14
2.2	Manažér	15
2.2.1	Charakteristika manažéra	15
2.2.2	Manažérske funkcie	16
2.3	Time management	17
2.3.1	História time managementu	18
2.3.2	Generácie time managementu	18
2.3.3	Definovanie cieľov	19
2.3.4	Stanovovanie priorít	20
2.4	Manažérske štýly	24
2.4.1	Delegovanie	25
3	EMPIRICKÁ ČASŤ	28
3.1	Metodika výskumu	28
3.2	Hypotézy	28
3.3	Analýza dotazníkového prieskumu	29
3.4	Riadený rozhovor	46
3.4.1	Základné informácie	46
3.4.2	Rozhovor	47
3.4.3	Vyhodnotenie	48

4	DIELČIE ZÁVERY A ODPORÚČANIA.....	50
4.1	Overenie hypotéz	50
4.2	Odporúčania.....	52
5	ZÁVER.....	54
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	55
	ZOZNAM OBRÁZKOV.....	57
	ZOZNAM TABULIEK	58
	ZOZNAM PRÍLOH	59

1 ÚVOD

Manažér, riadiaci pracovník, vedúci, kouč, líder... Donedávna som tieto pojmy považovala za synonymá a nerozlišovala som medzi nimi veľký rozdiel. Navyše som si tieto pojmy príliš nedávala do súvislosti so stavebníctvom. Stavebníctvo pre mňa predstavovalo výkresy, tehly, betón, avšak z hľadiska managementu som sa ním veľmi nezaoberala.

Je nadmieru jasné, že žiadny stavebný projekt, či už malý alebo veľký, by bez prepracovaného managementu nefungoval. Preto som si vybrala túto tému na spracovanie svojej bakalárskej práce. Poskytla mi nový a veľmi dôležitý pohľad do stavebnej výroby.

Vedenie a riadenie ľudí je vo všeobecnosti veľmi náročná činnosť. V stavebníctve je to o to ťažšie, keďže toto odvetvie je typickým príkladom práce, kde stále prevažuje ľudská činnosť nad strojovou. Aby všetci pracovali tak, ako majú, je potrebné zaistiť odborných a skúsených pracovníkov na riadiacich pozíciách, ktorí sú nielen špecialisti vo svojom obore, ale súčasne sú aj zdatní v práci s ľuďmi. Títo pracovníci sa nazývajú manažéri a práve na nich sa zameriavam vo svojej práci.

Manažér plní v rámci svojej práce rôzne úlohy. Medzi tie najdôležitejšie patrí plánovanie, organizovanie, vedenie, motivovanie a kontrolovanie. Aby bol manažér schopný všetky tieto funkcie pokryť, v prvom rade musí byť schopný ovládať sám seba. Žiadny vedúci nemôže účinne riadiť svojich spolupracovníkov, pokiaľ nie je schopný zorganizovať si svoj pracovný čas. Z toho dôvodu som sa zamerala na problematiku time managementu. S riadením času priamo súvisí delegovanie, keďže manažér nedokáže plniť všetky úlohy osobne a sám. Prácu, ktorú zaňho môže rovnako kvalitne spraviť jeho spolupracovník vloží do jeho rúk. Sám si pri tom stanoví podmienky ako bude práca vykonaná. Na manažérovi závisí, v akej miere sa bude delegovaný podieľať na výkone práce a činnosti s ňou spojenými.

Cieľom bakalárskej práce je teoreticky vymedziť pojmy súvisiace s vedením a riadením spolupracovníkov a prakticky overiť situáciu v českých stavebných firmách. Preto je práca rozdelená na dve časti: teoretickú a empirickú.

V teoretickej časti sa budem venovať základným pojmom spojených s vedením a riadením ľudí v stavebníctve a vysvetlím pojmy, ktoré budú ďalej použité v časti empirickej. Jadro empirickej časti tvorí vyhodnotenie vopred stanovených hypotéz na základe dotazníkového prieskumu, ktorý prebehol v stavebných firmách v Českej republike. Druhú časť tvorí riadený rozhovor s konateľom spoločnosti Machstav s.r.o.,

ktorý mi porozprával o svojich skúsenostiach z praxe s vedením a riadením spolupracovníkov.

2 TEORETICKÁ ČASŤ

2.1 Definícia základných pojmov

Účelom tejto kapitoly je vytvoriť pozadie pre celý obsah práce. Nakoľko sa výskum týka managementu v stavebníctve, je dôležité vymedziť základné pojmy a ujasniť si prostredie, v ktorom sa celá bakalárska práca pohybuje. Preto začnem krátkym pohľadom do stavebného podniku a špecifik stavebníctva. Následne vysvetlím a navzájom porovnam procesy vedenia a riadenia, charakterizujem management a postavu manažéra ako takého.

2.1.1 Stavebný podnik

Pojmom podnik sa nazýva organizácia, ktorá je založená a podniká za účelom zisku. Predstavuje všeobecnejší výraz pre ekonomickú alebo obchodnú organizáciu, ktorá spojuje ľudí za účelom produkovania výrobkov alebo služieb. Tento pojem sa často zamieňa s pojmom firma. Rozdiel medzi podnikom a firmou je ten, že firma označuje obchodný názov podniku a má právne podloženú existenciu, tzn. je zapísaná v obchodnom registri. [1]

Hlavnou činnosťou stavebného podniku je realizovanie výstavby nových stavebných diel alebo ich modernizácia, rekonštrukcia, opravy a búranie. Na stavebnom trhu vystupuje stavebný podnik ako právnická osoba v roli zhotoviteľa a dodávateľa stavebnej výroby. [2]

2.1.2 Špecifikácie stavebníctva

Stavebníctvo patrí k odvetviam, ktoré sú výrazne ovplyvňované vonkajšími faktormi. Pri stavebnej výrobe sa vo veľkej miere prejavujú klimatické, energetické a dopravné podmienky, ktoré môžu zásadným spôsobom ovplyvniť priebeh a výsledok stavebných prác. Ďalším dôležitým faktorom je previazanosť stavebnej výroby na iné odvetvia priemyslu, napr. strojársky, chemický alebo drevospracujúci. [2]

V porovnaní s priemyslom má stavebníctvo radu nevýhod. Aj napriek vysokej automatizácii a využívania rôznorodých stavebných strojov, najpodstatnejšiu rolu stále hrá manuálna práca. Na pracovnom trhu sa stretávame s čoraz s väčšou snahou ľudí získať čo najvyššiu kvalifikáciu a s tým spojenú pohodlnú prácu. Záujem o manuálnu prácu na stavbách je čoraz menší aj kvôli tomu, že táto práca je fyzicky náročná. Robotníci pracujú prevažný čas vonku, preto musia čeliť rôznym klimatickým

podmienkam. Ich pracovné miesto je premenlivé, za prácou sa musí dochádzať. Častokrát musia byť na stavbe ubytovaní a zotrávať dlhší čas mimo domov. Atraktivitu práce v týchto náročných podmienkach častokrát nevyrovná ani prípadná vyššia mzda. [3]

Stavebníctvo je najväčším konzumentom priestoru a stavby svojou veľkosťou, tvarom a účelom podstatne ovplyvňujú životné prostredie. Odlišnosť stavebníctva od ostatných odvetví hospodárstva je v osobitostiach finálneho výrobku (stavebných diel), ktoré stavebníctvo buduje a udržiava. Sú to nasledujúce výrobo-ekonomické osobitosti:

1. Stavebné diela nie sú pracovným nástrojom, iba vytvárajú prostredie pre iný výrobný proces, pre činnosť ľudí a zároveň ho chránia ho pred okolitými vplyvmi.
2. Na vybudovanie stavebných diel treba veľké množstvo spoločenskej práce.
3. Čas používania stavebných diel je dlhý, priemerný čas používania presahuje 50 rokov.
4. Pohyblivosť, ktorá vyplýva z pripútanosti stavby k pozemku a toho, že výrobné zariadenia a pracovníci sa premiestňujú z jedného staveniska na druhé.
5. Individuálnosť – priebeh toho istého druhu stavby, nie je vždy rovnaký. Stavebné práce sú závislé na vlastnostiach pozemku, čo má vplyv napr. na spôsob zakladania a rozsah zemných prác.
6. Relatívne dlhý výrobný cyklus, ktorý je spôsobený veľkou rozmanitosťou jednotlivých prác na stavbe.
7. Veľký vplyv klimatických a poveternostných podmienok, pretože prevažujúca stavebná práca prebieha na nekrytom priestranstve.
8. Pomerná jednoduchosť technológie stavebných prác – väčšina stavebných látok sa získava priamo z prírody alebo je podrobená len malému spracovaniu. Polotovary sa väčšinou vytvárajú priamo na stavenisku, napr. hasenie vápna, výroba malty, betónu...
9. Vlastnosti stavebných látok – stavebné látky sú ťažké, potrebné vo veľkom množstve a majú dlhú životnosť. Tieto vlastnosti sťažujú dopravu, zvyšujú dopravné a celkové stavebné náklady.
10. Nezameniteľnosť stavebných objektov, ktorá spočíva v tom, že stavba sa vybuduje za určitým cieľom, na určitom mieste a v určitom čase, preto ju nemôže nahradiť žiadny iný objekt potrebný na inom mieste. Ekonomickým dôsledkom je, že stavebné objekty nemožno stavať do zásoby ako tomu je v priemysle. [2]

2.1.3 Riadenie

Pojem riadiť je preklad anglického výrazu *to manage*, z ktorého vychádza dnes už medzinárodne používaný výraz management.

V manažérskej literatúre môžeme nájsť nespočetné množstvo definícií a interpretácií pojmu management. Preto neexistuje žiadne jednoznačné chápanie tohto výrazu. V pojatí managementu ako riadenia ľudí, ho môžeme chápať ako nástroj, ktorým dosahujeme ciele organizácie rukami a hlavami iných. Ďalším príkladom interpretácie managementu môže byť zvládnutie plánovacích, organizačných a kontrolných činností, zameraných na dosiahnutie cieľov organizácie. [4]

Napriek tomu, že definície managementu sú rôzne, všetky spoločne zdôrazňujú orientáciu na zabezpečenie cieľov organizácie.

2.1.4 Vedenie

Pojem vedenie sa rovnako ako riadenie dá interpretovať rôznymi spôsobmi. V našom prípade sa jedná o slovo odvodené z anglického *leadership*, ktoré je čoraz viac používané aj v našom jazyku.

Schopnosť viesť znamená inšpirovať ľudí k tomu, aby spravili všetko pre dosiahnutie žiaducich výsledkov, a to z vlastnej vôle a iniciatívy. Líder, čiže vodca, určuje smer a pôsobí na ľudí tak, že si prirodzene získava ich oddanosť. Ďalej vytvára víziu budúcnosti, motivuje a získava si angažovanosť ľudí. [5]

2.1.5 Vedenie vs. riadenie

Z predchádzajúcich kapitol vyplýva, že slovesá viesť a riadiť nepomenúvajú jednu a tú istú činnosť. V jednej vete to jednoducho pomenovala Linkeschová:

„Řízení je dělání věcí správně, vedení je dělání správných věcí.“ [3]

Vedenie sa zaoberá otázkou „čo?“, čiže čo chceme dokázať. Riadenie sa zameriava na otázku „ako?“, čiže ako to urobiť čo najlepšie. Z toho sa dá usúdiť, že vedenie definuje základnú stratégiu a riadenie sa zaoberá taktikou.

Pre lepšie pochopenie si dovoľím zhrnúť tieto pojmy ešte raz. Riadenie sa týka hlavne zabezpečovania, rozdeľovania, využívania a kontrolovania zdrojov. Najčastejšie sa definuje ako vykonávanie práce prostredníctvom ľudí, za účelom splnenia organizačných cieľov. U vedenia sa kladie väčší dôraz na medziľudské vzťahy a taktiež je často spojované s nadšeným správaním tých, ktorí lídra nasledujú.

Nasledujúci obrázok ukazuje základné rozdiely medzi manažérom a lídrom. [6]

MANAŽÉR	LEADER
<ul style="list-style-type: none"> • Používa direktívny štýl riadenia • Záleží mu na tom, aby mal autoritu • Budí rešpekt, mnohokrát strach • Hovorí a používa „ja“ • Vie, ako sa čo robí, ale na prácu skôr využíva ľudí • Úspech koncentruje na seba • Rozkazuje • Hovorí „chod“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Je pre ľudí skôr partnerom • Chce, aby ľudia boli motivovaní a pracovali samostatne • Vzbudzuje entuziazmus do práce • Hovorí a používa „my“ • Ide príkladom- ukazuje ako sa veci majú robiť • Úspech smeruje na tím • Pýta sa • Hovorí „poďme“

Obrázok 1 - Manažér a líder [6] (vlastné spracovanie)

2.2 Manažér

„Manažeri musejí být lídři a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažeri.“ [5]

Aj napriek rozdielom medzi vedením a riadením, existuje medzi nimi tesný vzťah a nie vždy je možné oddeliť ich ako dve rôzne aktivity.

Pojem manažér je odvodené z managementu, čiže riadenia, avšak byť skutočným manažérom znamená vykonávať aj rolu vodcu. Pre efektívne využívanie všetkých zdrojov, či už hmotných, nehmotných alebo ľudských, manažér musí využívať rovnako techniky riadenia ako aj vedenia. Preto budem v ďalších častiach pojem management používať v zmysle, ktorý zahrňuje obe spomínané činnosti.

2.2.1 Charakteristika manažéra

Pre zaistenie priebehu samotného procesu managementu je nutné, aby manažér disponoval kombináciou technických znalostí, spoločenských a ľudských faktorov a koncepčných schopností. [7]

- **Technické znalosti** zahrňujú odborné znalosti v obore, ktoré sú potrebné pri každodenných úlohách, zaškolení pracovníkov a kontrole. Bez týchto znalostí by manažér nemohol zaujímať svoju pozíciu pretože v prvom rade musí byť dobrým odborníkom vo svojom obore.
- **Spoločenské a ľudské faktory** sa prejavujú v medziľudských vzťahoch a pri efektívnom riadení pracovníkov.

- **Koncepčné schopnosti** sú nevyhnutné ku komplexnému pohľadu na prácu v organizácii ako celku. Manažéri na vyšších úrovniach sa môžu podieľať na stanovovaní cieľov organizácie a jej stratégii, preto musia byť schopní prijímať určité rozhodnutia.

Zhrnutím, manažéri zabezpečujú, aby ich útvary pracovali efektívne a sú zodpovední za dosahovanie požadovaných výsledkov. Popritom sú im nad ich spolupracovníkmi udelené určité právomoci.

2.2.2 Manažérske funkcie

Vondráček a Vondráčková vo svojej publikácii definujú manažérske funkcie:

„K základním poznatkům manažerské teorie i praxe tradičně patří modelová představa o struktuře manažerské práce. Toto poslání plní tzv. manažerské funkce.“ [4]

Najrozšírenejšia klasifikácia manažérskych funkcií je v členení na: [4]

- Plánovanie
- Organizovanie
- Výber a rozmiestnenie pracovníkov
- Vedenie ľudí
- Kontrolu

Plánovanie je proces, ktorým sa stanovujú ciele a postupy pre ich dosiahnutie. Ďalej zaisťuje, aby boli k dispozícii všetky potrebné zdroje a aby práca potrebná k dosiahnutiu stanoveného výsledku bola náležite rozvrhnutá. Samotnému plánovaniu predchádza identifikácia východiskovej situácie. Následne sa stanovujú ciele tak, aby boli priestorovo, hierarchicky i časovo usporiadané a navzájom previazané. Ďalej sa vyberie scenár plánu, vrátane zdrojového a časového usporiadania. Výsledkom je stanovený postup realizácie zvoleného plánu a prípadného prispôsobenia sa na zmenené podmienky. [4]

Manažéri veľmi často plánujú s ohľadom na podnikový plán alebo rozpočet. Plán by však mal byť natoľko flexibilný, aby bolo možné ho bez prílišných problémov zmeniť. Cieľom plánovania je, aby manažéri splnili všetky úlohy načas a bez toho, aby potrebovali viac zdrojov, ktoré im boli pôvodne pridelené. Musia sa vyvarovať rôznym krízovým situáciám s ktorými je spojené zvýšenie nákladov. Práve plánovanie ich upozorňuje na možné krízy a pomáha im vyhnúť sa takýmto situáciám.

Organizovanie je informačný proces, ktorým sa rozdeľujú všetky manažérske úlohy do jednotlivých procesov a činností. Ďalej sa stanovujú nástroje zaisťujúce, že tieto procesy budú vykonávané efektívne a koordinovane. Jedná sa o deľbu práce v uvažovanej organizačnej jednotke, napr. podniku, závodu, ústavu apod. Určujú sa pozície jednotlivcov a kolektívu v hierarchickej štruktúre, ktorí majú zaistiť realizáciu plánu. [5]

Zjednodušene sa jedná o proces, ktorým sa priradujú činnosti a zdroje v priestore a čase tak, aby boli v súlade s plánovanými úlohami a cieľmi.

Výber a rozmiestnenie pracovníkov, resp. personálne zaistenie procesov sú spojené s organizovaním a organizačnými štruktúrami v podniku. Tu sa kladie dôraz na profesijné a kvalifikačné predpoklady pracovníkov, na ich schopnosti, znalosti a skúsenosti. [4]

Pri vytváraní organizačnej štruktúry je nutné poskytovať pracovníkom priestor a príležitosti k efektívnemu využívaniu ich schopností. Pracovné úlohy a miesta by mali byť vytvárané tak, aby uspokojovali požiadavky organizácie, ako aj jednotlivých pracovníkov.

Vedenie spolupracovníkov sa týka predovšetkým komunikácie jednotlivcov a kolektívu v rámci vzťahu nadriadený vs. podriadený. Zahrňuje spôsoby koordinácie pracovníkov tak, aby včas, účelne i účinne plnili pridelené úlohy. Tieto spôsoby môžu byť priame, napr. príkazy, inštrukcie, normy apod., a nepriame ako napr. rôzne formy motivácie, hmotná a nehmotná stimulácia. [4]

Kontrola a procesy s ňou súvisiace slúžia pre zhodnotenie či zmeranie kvality priebežných a konečných výsledkov. V zásade sa jedná o porovnanie zámeru (cieľu, plánu) s realitou (dosiahnutými výsledkami).

2.3 Time management

Každý manažér, ktorý chce byť úspešný vo vedení a riadení ľudí, by mal v prvom rade začať sám so sebou. Jeden nemôže riadiť druhých, pokiaľ nie je schopný riadiť seba, svoju prácu a predovšetkým svoj čas.

Time management, čiže riadenie času je v dnešnej dobe veľmi často skloňovaným pojmom. Tu je potrebné ozrejmiť, že sa netýka iba manažérov, ale s time managementom sa stretávame v každodennom živote. Nejde iba o časové plánovanie práce ale fungovania ako takého. Čas je stála veličina, ktorú máme k dispozícii všetci

v rovnakom množstve. Záleží na každom jednotlivcovi, ako sa vysporiada s 24 hodinami, ktoré deň má. Preto je dôležité začať s pohľadom na seba, na riadenie svojho času, práce, koníčkov a celého života.

2.3.1 História time managementu

Time management získal na popularite predovšetkým v druhej polovici 20. storočia. Počiatky time managementu však môžeme datovať už v dávnych časoch. Napríklad aj takí lovci museli dobre hospodáriť s časom, aby si zachránili holý život.

„Dávný lovec musel uběhnout za stejný čas delší úsek, než uběhl medvěd, který pronásledoval jej.“ [8]

Pokiaľ sa pozrieme na vznik egyptských pyramíd, tieto majestátné stavby by nebolo možné postaviť bez dlhodobých plánov. Ďalej určite stoja za zmienenie vojnové ťaženia, ktoré museli byť dobre naplánované a načasované. Stanovené priority a schopnosť rýchleho vyhodnotenia informácií v tom zahrali taktiež významnú rolu. Všetky tieto činnosti sú súčasťou time managementu.

2.3.2 Generácie time managementu

V priebehu snáh o plánovanie a organizovanie času sa vyvinuli štyri generácie time managementu. Tieto generácie opísal Covey vo svojej publikácii *First things first*:

- **1. generácia** sa zameriava na pomôcky, ktoré nám pripomenú, čo máme urobiť. Charakterizujú ju jednoduché poznámky a kontrolné zoznamy. Úlohy, ktoré sa zvládnu dokončiť sa vyškrtnú zo zoznamu a všetko to, čo sa nestihne, sa jednoducho presunie na ďalší deň.
- **2. generácia** je charakteristická používaním nástrojov určených pre plánovanie a prípravu, napr. diáre a plánovacie kalendáre. Táto generácia zdôrazňuje efektivitu, stanovovanie cieľov, plánovanie a časový harmonogram.
- **3. generácia** sa vyznačuje plánovaním, stanovovaním priorít a kontrolou. Manažéri najprv venujú čas tomu, aby si vyjasnili, čo chcú dokázať a stanovili si dlhodobé, strednodobé a krátkodobé ciele, ktoré umožňujú tieto priority realizovať. Pre túto generáciu sú typické rôznorodé elektronické a plánovacie prostriedky.

- **4. generácia** vychádza z uvedomenia si dôležitosti jednotlivých úloh, nedáva na prvé miesto ich naliehavosť. Nesústreďuje sa na to, ako spraviť, čo najviac úloh v čo najkratšom čase, ale či vôbec máme týmto úlohám venovať okamžitú pozornosť. Keďže sa momentálne nachádzame v 4. generácii time managementu, v ďalších kapitolách sa budem venovať charakteristikám, ktoré sa tejto generácie priamo týkajú. [9]

2.3.3 Definovanie cieľov

Organizácie a podniky existujú, aby poskytovali svoje výrobky alebo služby všetkým zákazníkom. V stavebnom podniku sa jedná predovšetkým o výstavbu nových stavebných diel, prípadne ich opravu, modernizáciu a rekonštrukciu. Všetky podniky majú spoločnú jednu vec a tou je maximalizácia zisku. Cieľom sa však všeobecne myslí budúci stav, ktorý sa chce dosiahnuť. K definovaniu cieľov sa využíva SMART analýza.

- **SMART analýza**

Slovo *smart* je anglickým výrazom pre slovo chytrý. V managemente sa s týmto slovom stretávame ako so skratkou, ktorá je tvorená začiatočnými písmenami charakteristík, podľa ktorých sa stanovujú ciele.



Obrázok 2 - Správne nastavený cieľ je SMART [10] (vlastné spracovanie)

Pri návrhu cieľov musí byť dodržaná podmienka SMART. To znamená, že stanovený cieľ by mal byť špecifický, merateľný, dosiahnuteľný, realistický a časovo špecifikovaný. [11]

Pokiaľ nie sú stanovené ciele, žiadnym spôsobom sa nedá plánovať ďalší postup, pretože nie je jasné, čo sa chce dosiahnuť. Stanovovaním cieľov sa vytvára cesta

k úspechu. Pomáha nájsť motiváciu a v prípade dosiahnutia cieľu sa zároveň zvyšuje sebadôvera.

K dosiahnutiu stanovených cieľov je nevyhnutné vytvoriť si reálny a udržateľný plán. Plánovanie je prvou manažérskou funkciou. Podľa časového obdobia, ktorého sa týkajú, sa plány delia na:

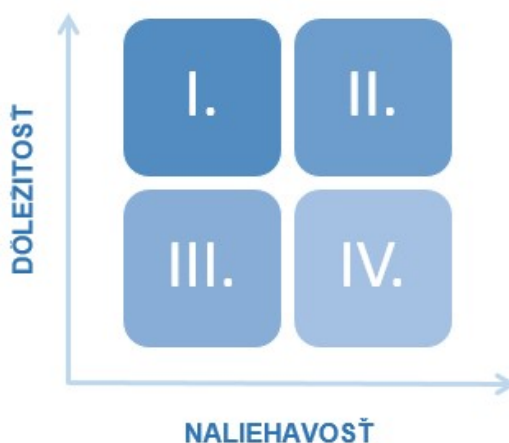
- Strategické – dlhodobé, smeruje k naplneniu cieľov
- Taktické – krátkodobé, v rozsahu týždňov,
- Operatívne – každodenná adaptácia [3]

2.3.4 Stanovovanie priorít

Súčasná generácia time managementu sa od predchádzajúcich odlišuje tým, že sa sústreďuje na to, čo je pre jednotlivca najdôležitejšie. Tieto veci by sa mali vždy stavať na prvé miesto. Preto je dôležité definovať si priority, ktoré k nim povedú. Na stanovovanie priorít slúžia metódy time managementu, ktoré v tejto kapitole vysvetlím.

- **Eisenhowerov princíp dôležitosti a naliehavosti**

Nie vždy je celkom možné naplánovať si ciele a následne k nim systematicky smerovať. V priebehu pracovného dňa musia manažéri plniť rôzne typy úloh, ku ktorým patrí aj rutinná opakujúca sa práca, napr. vo forme papierovania. Ďalej musia riešiť rôzne nové požiadavky, krízy alebo nečakané prerušenia. Preto je dôležité stanoviť si, ktoré úlohy majú prednosť. Na takúto analýzu sa používa tzv. matica priorít, resp. Eisenhowerov princíp dôležitosti a naliehavosti. Tento princíp spočíva v tom, že sa úlohy rozdelia do štyroch kvadrantov s ohľadom na ich dôležitosť a naliehavosť. [12]



Obrázok 3 - Matica priorít [3] (vlastné spracovanie)

I. kvadrant: úlohy, ktoré sú dôležité a naliehavé

V prvom kvadrante sa nachádzajú úlohy, ktorým musíme venovať okamžitú pozornosť. Tieto úlohy si vyžadujú okamžitú akciu. „Dôležité“ v tomto kontexte znamená, dôležité pre realizáciu vlastných cieľov. Vyžadovaná je iniciatíva a zodpovednosť. [12]

Do tejto kategórie môžeme zaradiť napr. termínované úlohy, skúšky, krízy, akútne zdravotné problémy.

II. kvadrant: úlohy, ktoré sú dôležité, ale nie naliehavé

Úlohy v druhom kvadrante často súvisia s dlhodobými plánmi a sú problematické pre tých, ktorí majú ťažkosti s osobnou organizáciou. Tieto úlohy splňujú predpoklady kvalitného života, avšak častokrát bývajú ignorované a namiesto toho sa pozornosť obracia na zdanlivo naliehavejšie ale menej dôležité činnosti. Pokiaľ sa II. kvadrantu nevenuje dostatočná pozornosť, úlohy sa presunú do I. kvadrantu keď už „horí termín“. Druhá možnosť je, že ostanú úplne nedokončené. Takto často končia životné ciele, ktoré sú pre jednotlivca dôležité ale nie je im venovaná dostatočná pozornosť. Preto by v II. kvadrante mali byť umiestnené všetky priority. [12]

Do tejto kategórie spadá napr. budovanie vzťahov, odpočinok, zdravie, koníčky.

III. kvadrant: úlohy, ktoré sú naliehavé, ale nie dôležité

Často sa stáva, že úlohy z tohto kvadrantu odvádzajú pozornosť od II. kvadrantu. To, že sú tieto úlohy naliehavé neznamená, že sú rovnako dôležité. Tieto úlohy sa častokrát môže prenechať niekomu inému, príp. úplne vynechať. [12]

Do III. kvadrantu môže patriť napr. reagovanie na telefonáty, pošta, vyrušovanie.

IV. kvadrant: úlohy, ktoré nie sú dôležité ani naliehavé

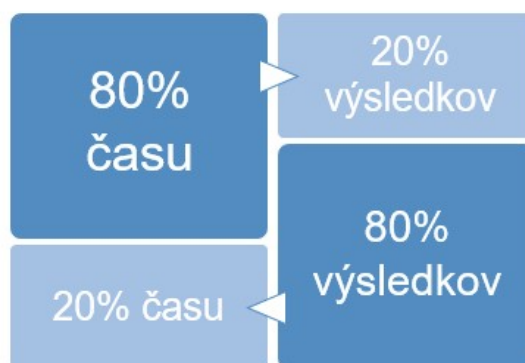
Na tieto úlohy by sa nemalo plytvať časom ani energiou. Činnosti v tejto kategórii sú samovoľne vzniknuté rozptýlenia, predom vytvárané výhovorky a prokrastinácia. [12]

Spadajú sem napr. bezvýznamné rozhovory, pozeranie TV, Facebook, malichernosti.

Pre efektívne plánovanie je účinné rozdeliť si úlohy do uvedených kvadrantov. Hlavnou myšlienkou tohto princípu je, čo najviac sa pohybovať v II. kvadrante. Práve tento kvadrant pomáha organizovať záležitosti podľa vlastných priorít. Pokiaľ sa činnosti II. kvadrantu nedajú na prvé miesto, čas sa ľahko zaplní činnosťami I. a III. kvadrantu, ktoré si prirodzene vynucujú pozornosť.

- **Paretovo pravidlo**

Paretovo pravidlo je pomenované podľa talianskeho ekonóma a sociológa Vilfreda Pareta, ktorý koncom 19. storočia zistil, že v Taliansku je 80 % bohatstva v rukách 20 % ľudí. Toto pravidlo sa dá jednoducho implementovať do života organizácií a riadiacej praxe. Všeobecne toto pravidlo môžeme vyjadriť tak, že 20 % príčin generuje 80 % výsledkov. Táto jednoduchá analytická technika pomáha zjednodušiť a zacieliť riadenie efektívnym spôsobom. Pri plánovaní je dôležité sústrediť sa predovšetkým na tých 20 %, ktoré prinášajú až 80 % úžitku. Napr. 80 % príjmov spoločnosti pochádza od 20 % zákazníkov alebo 20 % možných príčin generuje 80 % problémových situácií. V pohľade time managementu možno toto pravidlo interpretovať, že 80 % výsledkov dosiahneme za 20 % vynaloženého času. [13]



Obrázok 4 - Paretovo pravidlo [17] (vlastné spracovanie)

- **Metóda časového snímku**

Metóda časového snímku, resp. snímok pracovného dňa je metóda, ktorá je založená na nepretržitom a kontinuálnom pozorovaní, zaznamenávaní a hodnotení spotreby pracovného času. Slúži na získanie podrobného dlhodobejšieho prehľadu o využívaní pracovného času. Zaraďuje sa medzi príležitostné diagnostické metódy, ktoré sa používajú cca jedenkrát za niekoľko mesiacov. [14] [15]

Metóda je založená na tabuľke alebo diagrame, ktorý zachytáva denný čas rozdelený do štvrt' hodinových intervalov. K týmto intervalom sa priebežne priradujú činnosti, ktoré sa práve vykonávajú a ich funkcia, tzn. ich cieľ či zmysel. [15]

Cieľom tejto metódy je zistenie, ako v skutočnosti so svojim časom nakladáme. Hlavným zistením snímkovania býva zväčša prekvapivo malé percento času, ktoré trávime nad svojimi prioritami a dôležitými úlohami. Tvorba časového snímku je nástrojom, ktorý predovšetkým vedie k zlepšeniu spôsobu využívania času. [15]

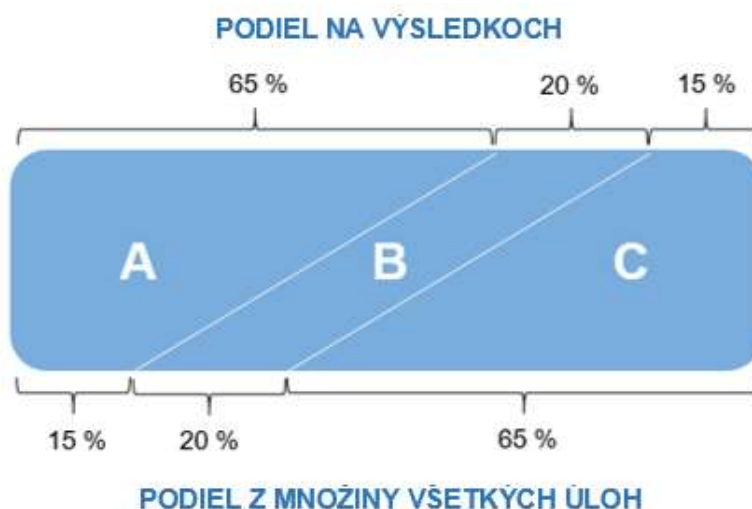
- **ABC analýza**

ABC analýza je založená na princípe Paretovho pravidla 80/20. Základnou myšlienkou je, aby sa či už čas, úsilie alebo finančné prostriedky sústredili najmä na tie kategórie zamestnancov/produktov/zákazníkov, ktoré sú pre firmu skutočne dôležité. Táto analýza pracuje s faktom, že aj zhruba ďalších 20% príčin nebude mať zanedbateľný výsledok. [16]

„Táto analýza má široký okruh využiteľnosti. Používa sa napr. vtedy, keď existuje snaha:

1. Zmeniť organizačnú štruktúru - snaha o bunkovú výrobu, modulárny podnik, holonický podnik, fraktálový podnik, zmenu layoutu výrobnéj dielne a iné
2. Znížiť zásoby
3. Znížiť výrobné náklady
4. Zmeniť systém distribučnej logistiky
5. Zmeniť systém riadenia,
6. Zvýšiť kvalitu a iné“ [16]

V súbore nemajú všetky položky rovnaký vplyv na sledovaný jav, preto je účelné zoradiť si tieto položky podľa veľkosti tohto vplyvu a rozdeliť si ich do troch kategórií. Pomocou písmen A, B a C sa úlohy delia do troch kategórií podľa ich dôležitosti pre dosiahnutie cieľov. [17]



Obrázok 5 - ABC analýza [17] (vlastné spracovanie)

Úlohy A: sú najdôležitejšie úlohy a tvoria zhruba 15% všetkých činností, ktoré je potrebné vykonať. Ich podiel na celkových výsledkoch je 65%. Tieto úlohy nemožno delegovať.

Úlohy B: sú stredne dôležité úlohy. Tvoria 20% všetkých činností a ich hodnota je 20%. Tieto úlohy možno delegovať, prípadne sú to úlohy, ktoré nie sú príliš náležité a môžu sa dokončiť neskôr.

Úlohy C: sú najmenej dôležité, rutinné úlohy ako napr. korešpondencia, formality, ktoré možno ľahko delegovať. Ich podiel na počte všetkých činností je 65% avšak na výsledkoch iba 15%. [17]

2.4 Manažérske štýly

Pohludka popisuje štyri základné manažérske štýly: direktívny štýl vedenia ľudí, koučovanie ako štýl vedenia ľudí, podporujúci štýl vedenia ľudí a delegovanie ako štýl vedenia ľudí. Základné charakteristiky jednotlivých štýlov sú znázornené v nasledujúcom obrázku.

Podporujúci štýl vedenia ľudí <ul style="list-style-type: none"> • zameranie sa na cieľ a výsledok • čo je medzi teraz-výsledok je už na danom jednotlivcovi • vyžaduje samostatnosť, skúsenosť • vyžaduje proaktívny prístup • zdieľaná zodpovednosť za výsledok 	Koučovanie ako štýl vedenia ľudí <ul style="list-style-type: none"> • vysvetlenie dôvodu všetkých aktivít • diskusia nad detailmi • vysoká miera zahrnutia manažéra • podnecovanie k otázkam a samostatnosti • dochádza k vytvoreniu vzťahu medzi manažérom a podriadeným
Delegovanie ako štýl vedenia ľudí <ul style="list-style-type: none"> • stanovenie si cieľov • plná zodpovednosť na danej osobe • zo strany manažéra nutnosť poskytnúť podporu a monitorovať vývoj • nezasahovať do priebehu 	Direktívny štýl vedenia ľudí <ul style="list-style-type: none"> • zameranie na inštrukcie krok po kroku • emocionálna stránka je pod kontrolou • nedochádza k prehĺbovaniu vzťahu medzi ľuďmi • až nulové podnecovanie samostatnosti a kreativity • snaha eliminovať chyby

Obrázok 6 - Manažérske štýly [6] (vlastné spracovanie)

V nasledujúcich kapitolách sa budem primárne zaoberať delegovaním.

2.4.1 Delegovanie

Delegovanie, z ang. *delegation* označuje proces, pri ktorom manažér prenáša úlohy patriace do svojej náplne práce na svojich spolupracovníkov. Podľa Armstronga: *„K delegování dochází, když jsou jedincům v zájmu dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkoly, za něž jsou celkově odpovědní jejich manažeři, ale které manažeři z řady důvodů nemohou nebo nechtějí vykonávat sami.“* [5]

Delegovanie je jedným z najdôležitejších prístupov k riadeniu. Uvoľňuje manažérov od rutinných alebo menej dôležitých úloh a poskytuje viac priestoru na významnejšiu prácu. Delegovaním sa dá redukovať posúvanie rozhodnutí na neskoršiu dobu a rozširuje manažérovu schopnosť riadiť. Zároveň slúži ako nástroj pre rozšírenie zručnosti spolupracovníkov, získavanie sebavedomia a skúseností a rozvoj ich kariér. [5]

Čo delegovať

Delegovanie sa na prvý pohľad zdá ako jednoduchá úloha, avšak mnoho manažérov s ním má veľké problémy. Nejde totiž iba o prosté postúpenie úlohy na spolupracovníkov alebo zbavenie sa nudných a nevďačných prác. Delegovanie má svoje pravidlá. Ako prvé je dôležité objasniť, že nie všetky úlohy môžu byť delegované. Manažér deleguje prácu, avšak za jej výsledok zostáva zodpovedný sám. Z toho vyplýva, že najdôležitejšou vecou, ktorú nejde delegovať je zodpovednosť. [5]

Podľa ABC analýzy, kde sa všetky činnosti rozdelia na tri kategórie, 65% z nich sa dá delegovať. Patria sem predovšetkým rutinné a opakujúce sa úlohy a formality. Pokiaľ je v tíme špecialista na nejaký typ práce, je prirodzené, že sa tieto úlohy prenesú naňho. Vždy je účelnejšie využiť znalosti a skúsenosti svojich spolupracovníkov ako mať vysoké ego a robiť všetko sám.

Ako delegovať

Pri delegovaní je ideálne vybrať si spolupracovníka, ktorý má dostatočné znalosti, nadanie, inteligenciu a motiváciu pre splnenie danej práce. Často sa však môže stať, že v tíme nie takýto ideálny kandidát. V tomto prípade je vhodné vybrať si najvhodnejšieho pracovníka, ktorý má záujem rozširovať svoj okruh znalostí a skúseností. Delegovanie sa tak stáva nástrojom pre motiváciu a osobný rozvoj. Tento prístup by mal byť prvoradým cieľom delegovania.

Ďalším úskalím pri delegovaní býva nájdenie rovnováhy medzi príliš rozsiahlym a príliš malým delegovaním. Napr. keď manažér zadá svojmu kolegovi prácu, poskytnie

mu všetky informácie a postup, priebežne ho chodí kontrolovať a usmerňovať, nemožno to považovať za delegovanie. Pri prideľovaní práce musí manažér zariadiť, aby sa urobila, ale zároveň musí nechať spolupracovníkom určitú voľnosť pri jej plnení. Konečná miera delegovania však zostáva v rukách manažéra.

Podmienky pri delegovaní

Pri delegovaní sa musia stanoviť podmienky, za ktorých má byť práca vykonaná. Armstrong, ich popísal nasledovne:

„Když delegujeme, měli byste zabezpečit, aby lidé, na něž delegujete, chápali:

- *Proč je třeba práci udělat*
- *Co se od nich očekává*
- *V jakém termínu by to měli udělat*
- *Jaké mají pravomoci, aby mohli činit rozhodnutí*
- *Které problémy musejí hlásit*
- *Jaké informace o pokroku nebo dokončení úkolu musejí předkládat*
- *Jaké vedení a sledování jim navrhuje*
- *Jaké budou mít zdroje pro vykonání práce a jaké pomoci se jim dostane“*

[5]

Typy delegovania:

1. *„Přines, udělej a řekni, až to budeš mít, nedělej nic, dokud ti neřeknu.“* [3]

V tomto prípade, delegovaný čaká čo mu manažér nariadi. Manažérovi tak pripadá neustála potreba kontroly. Týmto spôsobom sa dá riadiť len veľmi málo ľudí. [3]

2. *„Delegování typu Správce“* [3] sa riadi prostredníctvom vytýčených cieľov. Predstavuje efektívny spôsob delegovania a je zameraný na výsledky. V tomto prípade je potrebné zamerať sa na výsledky, investovať čas na začiatku a ten sa behom času vráti. U tohto typu delegovania musia byť špecifikované:

- Požadované výsledky
- Pravidlá
- Zdroje
- Zodpovednosť
- Následky [3]

Aj napriek tomu, že som sa rozhodla koncentrovať na delegovanie ako štýl vedenia spolupracovníkov, treba si uvedomiť, že aj ostatné štýly majú svoje miesto. Všeobecne platí, že je účelné využívať rôzne manažérske štýly na rôznych ľuďoch. Skúsenejším pracovníkom treba dať priestor a jednať s nimi ako so seberovnými. Naopak, novší kolegovia s menším množstvom skúseností potrebujú vysvetlenie samotného významu práce, niekedy aj vysvetlenie úlohy krok po kroku.

3 EMPIRICKÁ ČASŤ

3.1 Metodika výskumu

Výskum je založený na základe dotazníkového šetrenia. Dotazník sa skladá z troch úvodných otázok zisťujúcich pohlavie, vek a dosiahnuté vzdelanie respondentov. Ďalej nasleduje osemnásť otázok týkajúcich sa danej problematiky. Z týchto otázok respondenti vyberali jednu alebo viac odpovedí, jedna otázka požadovala slovnú odpoveď. Dotazník bol vytvorený pomocou formulára spoločnosti Google.

Pri zahájení zberu dát som kontaktovala niekoľko popredných českých stavebných firiem, avšak bohužiaľ, ani z jednej mi neprišla kladná odpoveď. Preto som dotazník rozposlala manažérom stavebných firiem, na ktorých bol verejne prístupný kontakt. Takto sa mi podarilo získať odpovede od manažérov rôznych firiem, z ktorých si dovoľím spomenúť spoločnosti Metrostav a.s., Eurovia CS, a.s., M – Silnice a.s., Stavební firma PLUS s.r.o. a HP Domy s.r.o.. Ostatnými respondentami sú manažéri z menších stavebných firiem.

Celkovo som rozoslala 304 dotazníkov, z ktorých sa mi vrátilo 106 vyplnených. Návratnosť je 34,9 %, čo je vysoké percento a preto považujem prieskum za úspešný.

Po predchádzajúcich skúsenostiach som sa pre lepšiu zrozumiteľnosť rozhodla dotazník vytvoriť v českom jazyku. Týmto som respondentom uľahčila vyplňovanie, nakoľko sa výskum realizoval iba v českých stavebných firmách. Zároveň som tým chcela zvýšiť potenciálne percento návratnosti vyplnených dotazníkov.

Druhú časť výskumu tvorí riadený rozhovor s konateľom firmy Machstav s.r.o., pánom Milošom Kotačkom, ktorý uvedie svoj pohľad do problematiky time managementu a vedenia a riadenia spolupracovníkov.

3.2 Hypotézy

Pred samotným vytvorením dotazníku som si stanovila tri hypotézy, ktoré budem na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu overovať. Hypotézy som vytvorila po predchádzajúcom štúdiu kníh a odborných článkov a môjho osobného názoru, ako si myslím, že to v skutočnosti funguje. Hypotézy sú nasledovné:

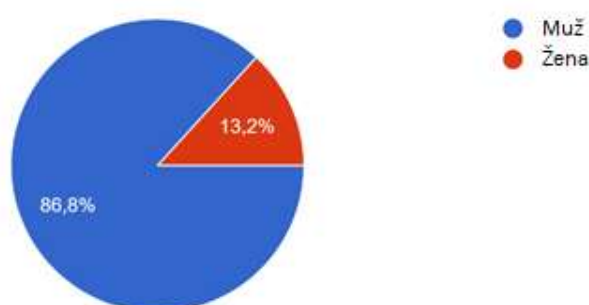
1. Manažéri si prácu plánujú z časového hľadiska, avšak nepoužívajú konkrétne metódy time managementu na stanovenie cieľov a priorít.

2. Manažéri delegujú svoju prácu primárne z dôvodu nedostatku času a zlého zorganizovania svojich povinností, nie s účelom rozvoja spolupracovníkov.
3. Miera spoluúčasti spolupracovníkov na rozhodovaní o práci je nízka.

3.3 Analýza dotazníkového prieskumu

1. Pohlavie

106 odpovedí

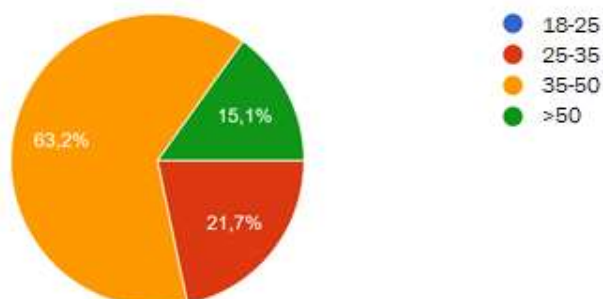


Obrázok 7 - Pohlavie

Prvá otázka sa týkala pohlavia respondentov. Z celkových 106 respondentov je 92 mužov, čo predstavuje 86,8 % a 14 žien, čiže 13,2 %. Zastúpenie pohlaví približne zodpovedá očakávaniam, pretože je vo všeobecnosti známe, že v stavebníctve pracuje rádovo viac mužov ako žien.

2. Vek

106 odpovedí

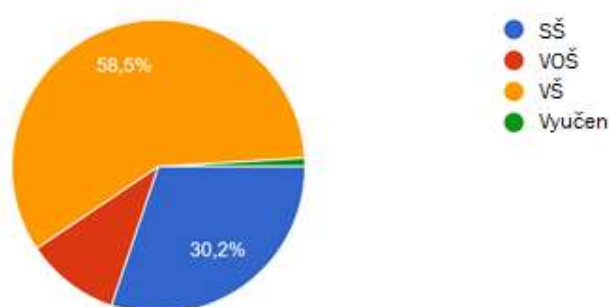


Obrázok 8 - Vek

Ďalšou otázkou som si respondentov rozdelila do 4 vekových kategórií. Najviac účastníkov výskumu spadá do skupiny 35-50 rokov, a to presne 63,2 %. Druhou najpočetnejšou vekovou skupinou je 25-35 rokov, ktorá zahŕňa 21,7 % respondentov. Poslednú skupinu tvoria viac ako 50 roční respondenti, ktorý tvoria 15,1 % účastníkov. Z kategórie 18-25 sa mi nepodarilo získať ani jedného respondenta, z čoho vyplýva, že manažérske pozície v stavebníctve zastupujú pracovníci prevažne v produktívnom veku.

3. Dosiahnuté vzdelanie

106 odpovedí

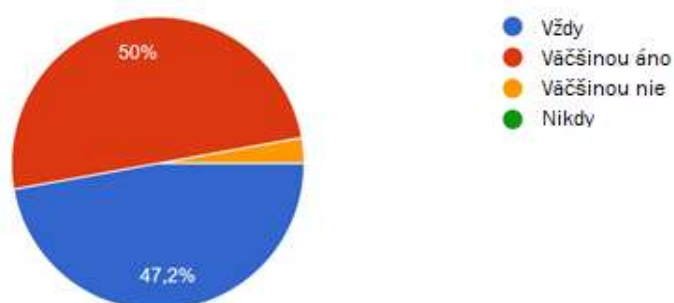


Obrázok 9 - Dosiahnuté vzdelanie

Tretia úvodná otázka sa týkala dosiahnutého vzdelania respondentov. Podľa očakávania, viac ako polovica zúčastnených má vysokoškolské vzdelanie, presne 58,5 %. 30,2 % respondentov si vo svojej práci vystačí s ukončeným stredoškolským vzdelaním a 10,4 % respondentov dosiahlo vyššie odborné vzdelanie. Jeden respondent využil možnosti odpovede „iné“ a uviedol, že má iba výučný list.

4. Plánujete svoju prácu z časového hľadiska?

106 odpovedí



Obrázok 10 - Plánujete svoju prácu z časového hľadiska?

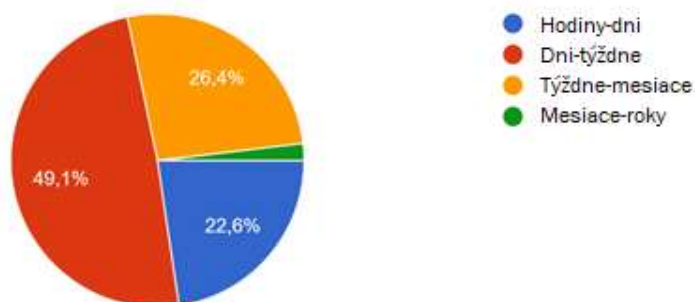
V poradí štvrtou otázkou sa dostávam k problematike time managementu. Otázka, či respondenti plánujú svoj pracovný čas je v tomto smere kľúčová. Respondenti mali na výber zo 4 možností, z ktorých si prevažná väčšina vybrala tie kladné.

47,2 % respondentov si prácu z časového hľadiska plánujú vždy a 50 % si ju plánujú väčšinou. Iba 2,8 %, čiže traja respondenti označili, že si pracovný čas väčšinou neplánujú. Keďže je toto percento malé, môžem povedať, že sa jedná o výnimočné prípady.

Podľa očakávaní si žiadny respondent nevybral možnosť „nikdy“, z čoho vyplýva, že na určitej úrovni si všetci stavební manažéri čas plánujú.

5. Na akú dobu dopredu plánujete svoju prácu?

106 odpovedí



Obrázok 11 - Na akú dobu dopredu plánujete svoju prácu?

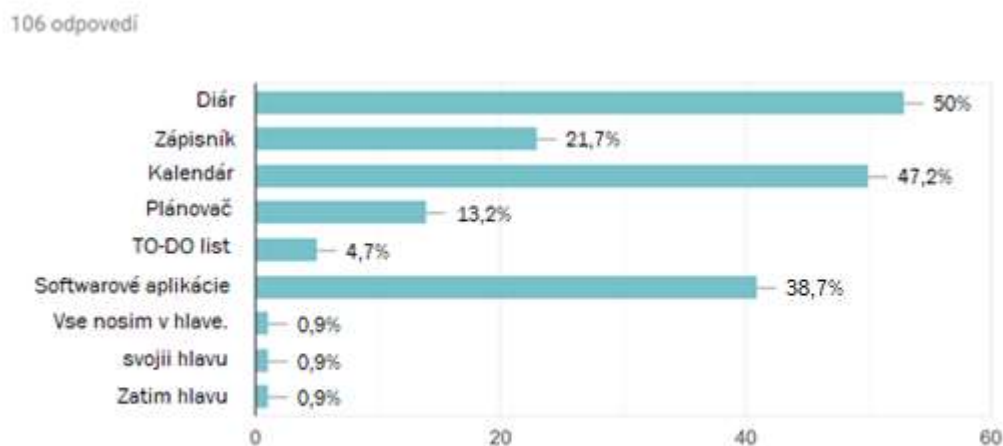
V ďalšej otázke som zisťovala, na akú dobu dopredu si respondenti plánujú prácu. Najviac respondentov, presne 49,1 % uviedlo, že si vytvárajú plány v časovom intervale dní až týždňov. Tento interval, je považovaný za najefektívnejší, pretože tieto plány sa s najväčšou pravdepodobnosťou dajú splniť.

V stavebníctve je však typické, že určitý projekt alebo zákazka trvá rádovo niekoľko mesiacov. Preto je zrejme, že 26,4 % respondentov si plánuje prácu v rozmedzí týždňov až mesiacov. Je totiž potrebné, aby mali aspoň zhruba naplánovaný celý priebeh projektu.

V poradí treťou zastúpenou skupinou, sú respondenti plánujúci prácu v rozmedzí hodín až dní. Do tohto intervalu spadá každodenná operatíva a úlohy, ktoré je treba bezprostredne plniť. Plánovať si prácu tzv. zo dňa na deň je nie príliš efektívne a práve manažéri, ktorí takto robia, často nestíhajú a sú v strese. Do tohto intervalu sa zaradilo 22,6 % respondentov.

Poslednou najmenej zastúpenou skupinou sú respondenti, ktorí si vybrali odpoveď mesiace-roky. Spadá sem 1,9 %, teda presne dvaja respondenti.

6. Aké pomôcky používate pri plánovaní?



Obrázok 12 - Aké pomôcky používate pri plánovaní?

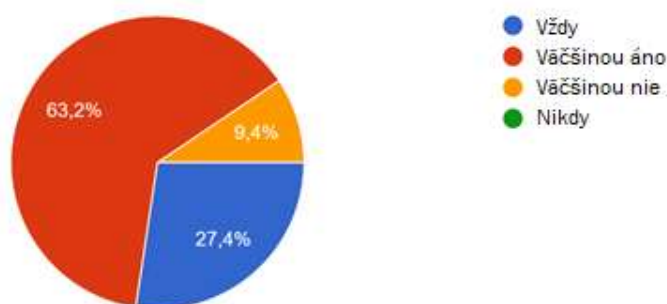
Pre time management 3. generácie je charakteristické používanie plánovacích prostriedkov, či už papierových alebo elektronických. Tieto pomôcky sú jedným z nástrojov, ktoré pomáhajú manažérom urobiť viac vecí počas kratšieho času. Keďže momentálne sa nachádzame v rozvoji time managementu 4. generácie, vychádzala som z predpokladu, že manažéri tieto prostriedky aktívne používajú. Prieskum však zistil, že skutočnosť je trochu odlišná. Traja respondenti si vybrali možnosť „iné“ a uviedli, že na plánovanie používajú iba svoju hlavu. V pomerne dôležitej pozícii manažéra to považujem za pomerne zlú voľbu, až hraničiacu s nezodpovednosťou.

Najviac používaným nástrojom na plánovanie času je podľa prieskumu klasický diár, ktorý používa až 50 % respondentov. V tesnom závесе za diárom nasleduje kalendár, ktorý využíva 47,2% respondentov. 38,7 % opýtaných uviedlo, že používa softwarové aplikácie, čiže elektronickú formu plánovania. Ďalším najviac používaným nástrojom je zápisník, ktorý používa 21,7 % respondentov. Na posledných miestach, ako najmenej používané sa umiestnili plánovač s 13,2 % a to-do list s 4,7 %.

V tejto otázke mohli respondenti vybrať viac odpovedí. 56,6 % opýtaných vybralo viac ako jednu možnosť.

7. Stanovujete si priority pri plánovaní práce?

106 odpovedí



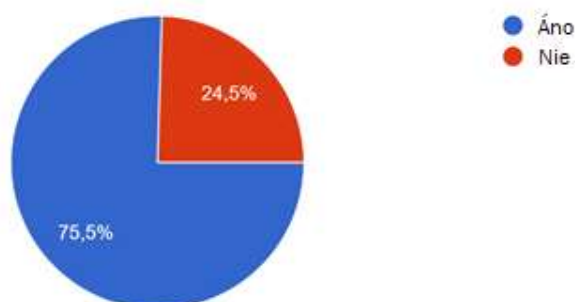
Obrázok 13 - Stanovujete si priority pri plánovaní práce?

Stanovovanie priorít je základnou činnosťou súčasného time managementu. Určovanie priorít vedie k tomu, že sa venujeme veciam, ktoré sú pre nás dôležité a ktorým pripisujeme najväčší význam.

V prieskume 63,2 % respondentov uviedlo, že si priority stanovujú väčšinou, v čom je cítiť malé zaváhanie. 27,5 % opýtaných si priority stanovuje vždy, čo považujem za relatívne nízke percento. Avšak v súčte to dáva 90,6 % respondentov, ktorí na otázku odpovedali kladne. Iba 9,4 % manažérov uviedlo, že si priority väčšinou nestanovujú.

8. Stanovujete si dlhodobé ciele?

106 odpovedí



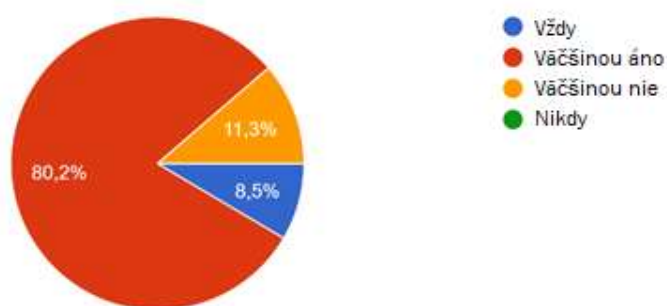
Obrázok 14 - Stanovujete si dlhodobé ciele?

Do otázky dlhodobých cieľov som presne neurčila, či sa má jednať o ciele pracovné alebo celkové životné. Stanoviť si dlhodobý cieľ znamená určiť si, čo chceme dokázať vo väčšom časovom období, rádovo v rokoch. V bežnej praxi je samozrejmou, že kvalitná firma, či už stavebná alebo akákoľvek iná, má stanovené

dlhodobé ciele, pretože bez tohto upadá podstata a ďalší rozvoj firmy. Avšak, rovnako dôležité je, aby si aj jednotliviec určil, čoho chce v budúcnosti dosiahnuť a kam chce smerovať. V mojom prieskume je takto zmýšľajúcich respondentov 75,5 %. Zvyšných 24,5 % uviedlo, že si dlhodobé ciele nestanovujú.

9. Dokážete naplánovanú prácu dokončiť v stanovenej lehote?

106 odpovedí



Obrázok 15 - Dokážete naplánovanú prácu dokončiť v stanovenej lehote?

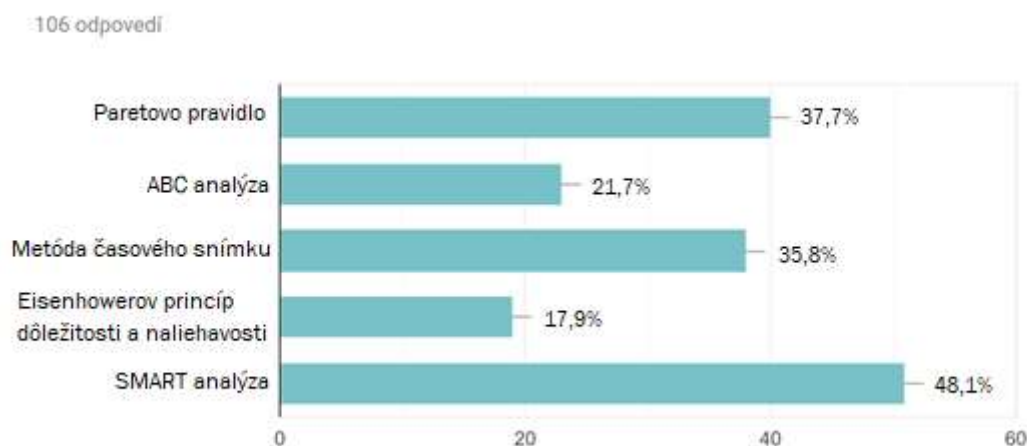
Vytváranie plánov na základe našich priorít je podstatnou myšlienkou riadenia času. Veľmi dôležité je vytvoriť si tieto plány tak, aby sme boli schopní naplniť ich v požadovanej kvalite a v stanovenom čase.

Odpovede respondentov sú z veľkej časti pozitívne. 80,2 % z nich je schopných dokončiť svoju prácu načas a 8,5 % tak dokáže vždy. Iba 11,3 % opýtaných prácu väčšinou dokončiť nestíha.

Prieskum ukazuje, že stavební manažéri sú schopní si naplánovať svoju prácu tak, aby bola uskutočniteľná v požadovanej lehote.

Najčastejšími dôvodmi nestíhania bývajú tzv. zlodeji času, medzi ktoré patrí napr. nečakané telefonáty, návštevníci, neplánované porady a krízové situácie. Sú to všetko veci, ktoré sám manažér príliš neovplyvní. Na druhú stranu, veľký vplyv na nedodržanie termínu má nedostatok sebadisciplíny, odkladanie nepríjemných úloh na poslednú chvíľu a prokrastinácia.

10. Ktoré z nasledujúcich pojmov poznáte a viete, čo znamenajú?



Obrázok 16 - Ktoré z nasledujúcich pojmov poznáte a viete, čo znamenajú?

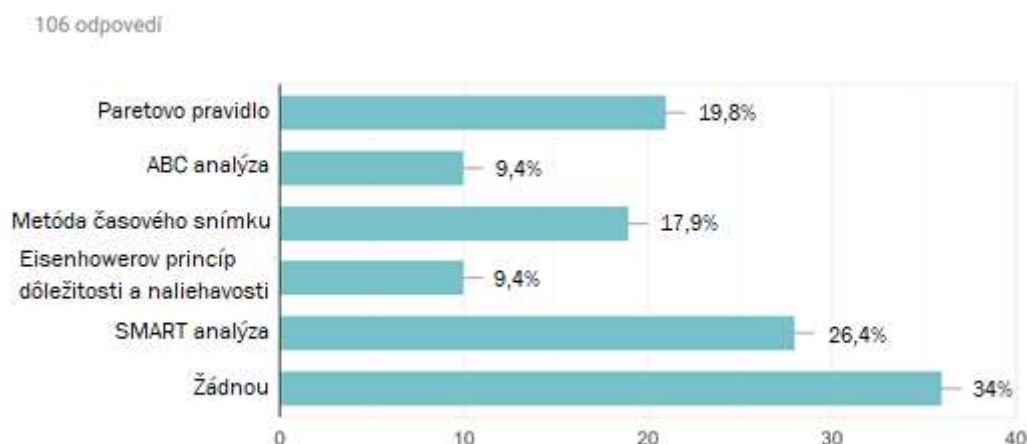
Touto otázkou sa nepriamo pýtam na metódy time managementu. Respondenti mali na výber z piatich pojmov a keďže na túto nepovinnú otázku odpovedalo 100% z nich, každý respondent pozná aspoň jednu z týchto metód.

Najviac známou metódou je SMART analýza, ktorú pozná 48,1 % respondentov. Druhým najznámejším je Paretovo pravidlo, ktoré uviedlo 37,7 % opýtaných. Tesne za Paretovým pravidlom sa umiestnila metóda časového snímku, ktorá je známa 35,8 % respondentom. Na predposlednom mieste skončila ABC analýza, ktorú pozná 21,7 % účastníkov výskumu a ako najmenej známy je Eisenhowerov princíp dôležitosti a naliehavosti. Túto metódu pozná iba 17,9 % respondentov.

Ďalej považujem za dôležité spomenúť, že až 52,8 % respondentov označilo, že pozná viac ako 1 z ponúkaných metód. Z tohto vyplýva, že stavební manažéri majú dobrú znalosť metód time managementu a v nasledujúcej otázke sa zameriam na to, koľko % z nich ich používa v praxi.

K tejto otázke je potrebné poznamenať, že som ďalej nezisťovala význam jednotlivých pojmov. Preto sa mohlo stať, že respondent sa iba domnieval, že pozná ich význam, pritom v skutočnosti by ich nevysvetlil správne. Preto by som mohla nahradiť slovo „pozná“ výrazom „myslí si, že pozná“. Avšak s touto odchýlkou som dopredu počítala, preto nepovažujem za dôležité viac ju vo výsledku zohľadňovať.

11. Ktorú z metód time managementu používate v praxi?



Obrázok 17 - Ktorú z metód time managementu používate v praxi?

Otázka č.11 priamo nadväzuje na predchádzajúcu. Respondenti mali na výber rovnaké odpovede a mali vybrať metódy, ktoré používajú v praxi.

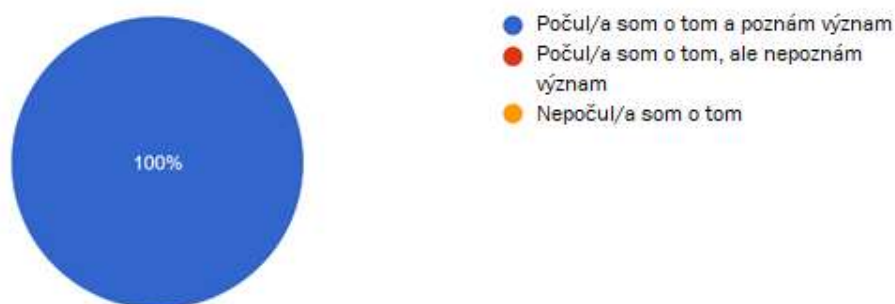
Podľa stanovenej hypotézy som očakávala, že väčšia časť respondentov nepoužíva v praxi žiadnu metódu time managementu. Táto domnienka sa mi nepotvrdila, pretože takto odpovedalo iba 34 %, čiže 36 zo 106 zúčastnených.

Zoradenie metód od najpoužívanejšej je totožné s ich zoradením podľa známosti z predchádzajúcej odpovede. Prieskum ukázal, že najrozšírenejšia je SMART analýza, ktorú používa 26,4 % respondentov. Po nej nasleduje Paretovo pravidlo, ktoré používa 19,8 % opýtaných. Tretia skončila metóda časového snímku s 17,9 % označeniami. ABC analýza a Eisenhowerov princíp dôležitosti a naliehavosti skončili s rovnakým počtom označení. Každú z týchto dvoch metód používa 9,4 % respondentov. Iba 15,1 % respondentov používa viac ako jednu z metód.

Z prieskumu vyplýva, že hlavným dôvodom, prečo manažéri nepoužívajú metódy time managementu nie je neznalosť o nich. Keďže tieto metódy slúžia k stanovovaniu cieľov a priorít, považujem ich za dôležitú súčasť manažérskej práce a odporučila by som každému manažérovi, aby sa s nimi zoznámil.

12. Viete, čo znamená výraz „delegovanie“?

106 odpovedí



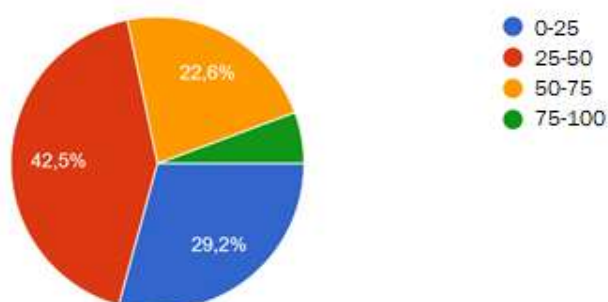
Obrázok 18 - Viete, čo znamená výraz „delegovanie“?

V poradí 12. otázkou sa dostávam, k ďalšiemu tematickému celku prieskumu. Keďže delegovanie je jedným z hlavných prístupov k riadeniu, táto otázka slúžila skôr pre potvrdenie domnienky. 100% respondentov uviedli, že vedia, čo znamená výraz „delegovanie“.

Aj pri tejto otázke musím poznamenať, že sa v prieskume mohli vyskytnúť respondenti, ktorí uviedli, že poznajú význam slova „delegovanie“, avšak opak je pravdou. Tvrdenie z predchádzajúcej vety by som potom mohla upraviť na: „100% respondentov si myslí, že vie, čo znamená výraz delegovanie“. Na druhú stranu, keďže delegovanie je naozaj dôležitou súčasťou manažérskej práce, nepredpokladám, že sa v prieskume vyskytol významný počet takýchto respondentov. Preto si nemyslím, že by táto odpoveď mohla prieskum výrazným spôsobom ovplyvniť.

13. Koľko % svojej práce delegujete?

106 odpovedí



Obrázok 19 - Koľko % svojej práce delegujete?

Delegovanie oslobodzuje manažérov od rutinných alebo menej dôležitých úloh a poskytuje im viac priestoru na dôležitejšie práce. Zároveň im pomáha zlepšovať sa v samotnej práci s ľuďmi, ich vedení a riadení. Nie je presne stanovené percento, koľko práce by mal manažér delegovať. Závisí to od samého manažéra a jeho tímu, ich vedomostí, skúseností a vzájomnej dôvery medzi nimi.

Najviac účastníkov prieskumu deleguje 25-50 % svojej práce, presne to je 42,5 % respondentov. 29,2 % respondentov deleguje 0-25 % práce a 22,6 % zúčastnených deleguje 50-75 % svojej práce. Najmenej, iba 6,7 % respondentov deleguje 75-100 % práce.

14. Existujú úlohy, ktoré nemôžete zveriť svojim spolupracovníkom? Pokiaľ áno, uveďte príklad.

Delegovanie má určité pravidlá. Manažér, aj keď je veľmi zdatný v delegovaní, nemôže delegovať úplne všetko. Manažér zariadi, aby prácu urobil niekto iný avšak nemôže naňho preniesť zodpovednosť za jej vykonanie. S tým súvisí kontrola, ktorú nemožno delegovať. Za výsledok práce je zodpovedný manažér, preto musí vykonať kontrolu, či bola spravená podľa očakávaní.

Táto otázka bola formulovaná tak, že odpovedali iba tí respondenti, ktorí majú prácu, ktorú nemôžu delegovať. Napriek tomu, že takáto práca je vždy, na otázku odpovedalo iba 40 respondentov. Ich odpovede som spracovala do nasledujúcej tabuľky. Štyria respondenti uviedli, iba odpoveď „áno“ bez udania konkrétneho príkladu, preto som ich odpovede do tabuľky nezahrnula.

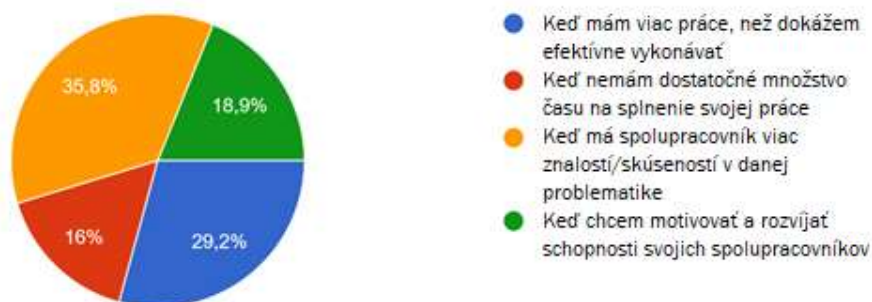
Niektoré odpovede sa opakovali. Najviac respondentov uviedlo, že nemôžu delegovať strategické plánovanie a rozdeľovanie odmien a mzdy. Ďalej bola viackrát spomenutá kontrola a časové plánovanie. Niekoľko respondentov uviedlo prípravu a následné podpisovanie objednávok, zmlúv a faktúr. Samozrejmosťou je, že niekoľko respondentov nedeleguje špecifické úlohy, s ktorými nemá nikto iný skúsenosti, príp. má na to certifikát iba dotýčny pracovník.

Tabuľka 1 - Existujú úlohy, ktoré nemôžete zveriť svojim spolupracovníkom?
 Pokiaľ áno, uveďte príklad.

Strategická rozhodnuti
Plánování časového rozvržení jednotlivých etap prací na stavbě. Kontrola provedených prací.
Rozhodnutí o podání nabídky, personální záležitosti podřízených, podepisování objednávek
Vize
Důležitá rozhodnutí.
stanovení počáteční ekonomiky projektu
Úkoly, ve kterých mám zkušenosti ve firmě pouze já
Personální činnost
rozdělování odměn
jednání s magistrátem a klíčovými zákazníky a investory
výplaty
strategické úkoly
můžu vše svěřit
specifické úkoly, na které mám certifikát jenom já
Svěřuji práci určeným osobám, dokončenou práci si zkontroluji.
Strategické rozhodování
zásadní rozhodnutí v případě nestandardních situací
vlastní vedení stavby
rozdělování odměn
personální záležitosti
Příprava smluv
tvorba rozpočtu, media plán
Mzdy, časovou koordinaci na stavbě
finální rozhodování, některé typy kontroly
Odsouhlasení faktur
Rozdělení odměn. Strategické stanovení slevy v nabídce
rozdělování odměn
obchodní strategie
důvěrnost úkolu
Má vlastní agenda, manažerské úkoly
zpracování nákladových rozpočtů stavebních prací, zpracování textové části nabídek stavebních prací
Plánování
tvorba koncepce, tvorba prezentací, práce s vazbou na výsledky mého jednání, mého know-how, vyjednávacích schopností
Kontroly
plánování výroby, dělám dále technické poradenství a nabídky a toto by mi ulehčilo od množství systematické práce
Pracovní náplň, která přímo souvisí s řízením firmy.

15. Kedy najčastejšie delegujete svoju prácu?

106 odpovedí



Obrázok 20 - Kedy najčastejšie delegujete svoju prácu?

Dôvody, pre ktoré sa manažéri rozhodnú delegovať, môžu byť rôzne. Pokiaľ chce manažér využívať svoj čas produktívne, v prvom rade bude delegovať rutinné úlohy.

Keď má manažér vo svojom tíme špecialistu, s potrebnými znalosťami a zručnosťami, deleguje potrebné úlohy práve naňho. Najviac, presne 35,8 % respondentov uviedlo, že delegujú vtedy, keď má ich spolupracovník viac znalostí alebo skúseností v danej problematike.

29,2 % respondentov uviedlo, že delegujú vtedy, keď majú viac práce, než dokážu efektívne vykonávať. Z toho usudzujem, že nedelegujú „z dobrej vôle“, ale až keď sú k tomu prinútení veľkým množstvom práce. Môže to súvisieť so zlým naplánovaním a zorganizovaním činností. V tomto prípade sa už ani nejedná o pravé delegovanie, skôr o pridelovanie činností, ktoré nezvládnu spraviť sami. Do tejto skupinky rovnako spadajú manažéri, ktorí majú z delegovania rešpekt a najradšej si prácu spravia sami.

Ďalšou kategóriou sú manažéri, ktorí delegovaním motivujú a rozvíjajú schopnosti svojich spolupracovníkov. Takto zvolený postup by mal byť hlavným cieľom delegovania. Nie vždy má osoba, ktorú manažér poverí vykonaním danej práce potrebné predispozície. Preto si vyberie zodpovedného pracovníka, ktorí má záujem učiť a zdokonaľovať sa v danej problematike. Delegovanie sa tak stáva nástrojom pre motiváciu a osobný rozvoj. Takto deleguje iba 18,9 % respondentov.

Najmenej početnou skupinou sú manažéri, ktorí delegujú vtedy, keď nemajú dostatočné množstvo času na splnenie svojej práce. Títo manažéri bývajú k delegovaniu dotlačení časovou tiesňou, čo súvisí so zlým time managementom. Do tejto kategórie sa zaradilo 16 % respondentov.

Všetky dôvody ponúknuté v tejto otázke sú relevantné a súčasne môže nastať viacero týchto situácií. Závisí iba od manažéra, kedy sa rozhodne delegovať. Avšak primárnym cieľom delegovania by mal byť už spomenutý rozvoj spolupracovníkov.

16. Aký postup pri delegovaní preferujete?

106 odpovedí



Obrázok 21 - Aký postup pri delegovaní preferujete?

Delegovanie je proces, ktorý môže mať súvislí rad podôb, od úplnej kontroly, keď delegovaný nemá žiadnu právomoc podniknúť vlastné kroky až k úplnému preneseniu právomocí na delegovaného. Miera a podrobnosti, v akých budú manažéri poskytovať informácie k danej práci závisí od znalostí, skúseností a samostatnosti jednotlivých pracovníkov.

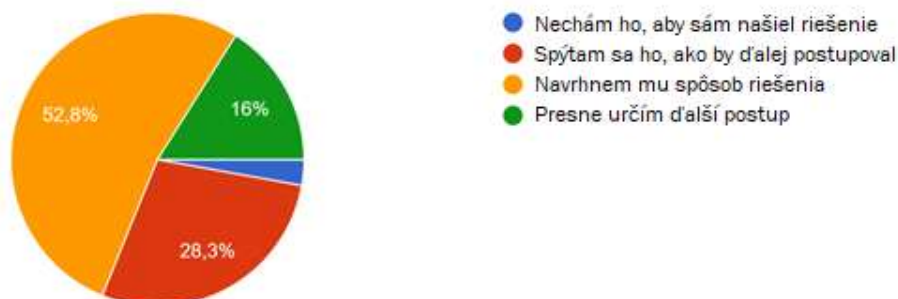
Najviac respondentov, presne 37,7 %, preferuje zadanie presných inštrukcií a postupu, ako prácu vykonávať. V tomto prípade sa už nejedná čisto o delegovanie, iba o obyčajné pridelovanie úloh s návodom ako ich vykonať. Týmto prístupom manažéri nenechávajú spolupracovníkom žiadny priestor pre vlastnú realizáciu a osobný rozvoj.

Ďalšiu skupinu, zastúpenú 31,1 % respondentov, tvoria manažéri, ktorí pri delegovaní pracovníkov stručne informujú o danom probléme a 5,7 % im poskytne iba všeobecné informácie.

Posledným variantom je poverenie spolupracovníka, aby sám riadil plnenie úlohy. Tento prístup k delegovaniu je najefektívnejší a slúži zároveň k motivácii a rozvoju pracovníkov. V tomto prípade je však dôležité, aby mal delegovaný dostatok vedomostí a úplnú dôveru manažéra. Takto deleguje iba 25,5 % respondentov.

17. Ako postupujete v prípade, že si delegovaný nevie poradiť so zverenou prácou?

106 odpovedí



Obrázok 22 - Ako postupujete v prípade, že si delegovaný nevie poradiť so zverenou prácou?

Častým prípadom delegovania je, že delegovaný narazí na problém, s ktorým si sám nevie poradiť. Toto sa stáva najmä v prípade, keď sa deleguje s cieľom motivovania a rozvoja pracovníka. V záujme zachovania tohto cieľa, môže manažér zaujať rôzne stanoviská k tejto situácii.

Medzi respondentami je najrozšírenejšie riešenie také, že delegovanému navrhnú určitý spôsob riešenia a samotné riešenie nechajú na ňom. Tento spôsob preferuje 52,8 % opýtaných.

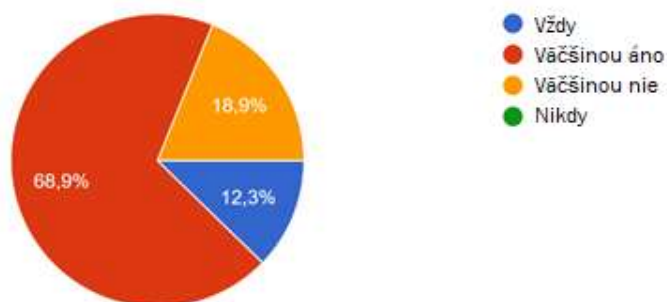
28,3 % respondentov sa delegovaného spýta, ako by ďalej postupoval. Toto riešenie považujem za najrozumnejšie, pretože delegovanému ostane priestor na svoje nápady. Zároveň to má manažér pod kontrolou a môže ho usmerňovať podľa vlastného uváženia.

Pomerne malú skupinu tvoria respondenti, ktorí presne určia ďalší postup. Týmto prístupom sa zruší akékoľvek delegovanie a spolupracovník ďalej pokračuje v plnení úlohy podľa návodu, bez akejkoľvek možnosti sebarealizácie. Toto riešenie by zvolilo 16 % respondentov.

Najmenej, iba 2,8 % respondentov nechá delegovaného, aby sám našiel riešenie. Toto riešenie považujem za nešťastné, pretože delegovaný nemusí byť schopní nájsť riešenie sám a koniec koncov, manažérovi ostane práca s následnou kontrolou a opravou.

18. Stanovujete presné podmienky, za akých má byť práca vykonaná?

106 odpovedí



Obrázok 23 - Stanovujete presné podmienky, za akých má byť práca vykonaná?

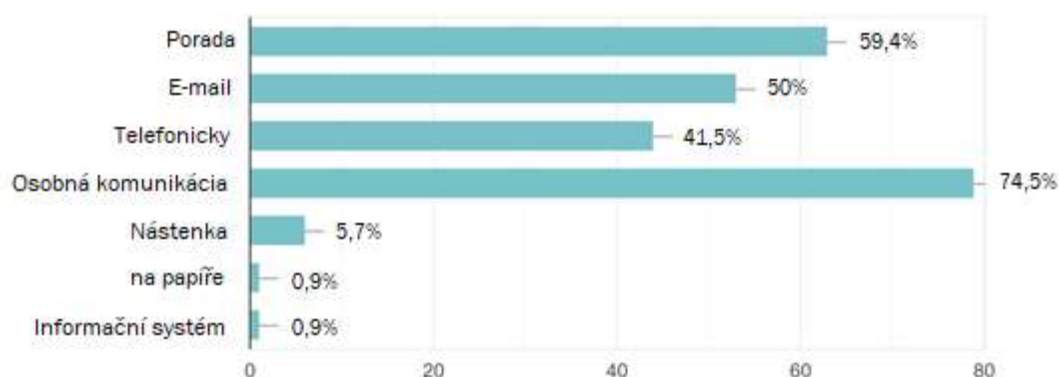
Ako som už spomínala v predošlých otázkach, manažér nemôže delegovať zodpovednosť. Z toho vyplýva, že za vykonanú prácu ostáva zodpovedný on sám a je na ňom, akým spôsobom si zaistí jej správnosť. Manažér môže stopercentne dôverovať spolupracovníkovi a nechať mu úplnú voľnosť. Na druhej strane môže pravidelne vykonávať kontroly a požadovať spätnú väzbu. V každom prípade, stanovenie podmienok je dôležité a nevyhnutné pre správnu a jednoduchú spoluprácu.

Podľa prieskumu iba 12,3 % respondentov stanovuje podmienky, za ktorých má byť práca vykonaná vždy. 68,9 % opýtaných takto postupuje väčšinou.

Pomerne veľké percento respondentov tieto podmienky väčšinou nestanovuje. Presne to vychádza na 18,9 % z celkového počtu. Keď sa podmienky nestanovia, celý proces delegovania sa stáva zložitejším a manažér si tak sám skomplikuje túto spoluprácu. Stanovené podmienky jednoznačne zjednodušujú nasledovnú a nevyhnutnú kontrolu.

19. Akým spôsobom podávate informácie o práci?

106 odpovedí



Obrázok 24 - Akým spôsobom podávate informácie o práci?

Touto otázkou som chcela priblížiť, ako veľmi sa manažér so spolupracovníkom dostávajú do kontaktu. V tejto otázke si respondenti mohli zvoliť viacero odpovedí.

Spravidla je vždy lepšie komunikovať so svojimi spolupracovníkmi osobne. Osobnou komunikáciou sa dajú informácie podať zrozumiteľnejším spôsobom a zároveň sa môžu bezprostredne vysvetliť veci, ktoré by mohli byť nejasné. Spolupracovník tak dostáva priestor na otázky a poskytnutie spätnej väzby. Osobnou komunikáciou poskytuje informácie 74,5 % respondentov.

Druhým najčastejším spôsobom podávania informácií je porada. Tento spôsob komunikácie sa volí vtedy, keď chceme poskytnúť rovnaké informácie viacerým ľuďom. Porada zároveň otvára priestor na skupinové nápady a tvorivé myslenie. Porady zvoláva 59,4 % respondentov.

Často nastávajú situácie, keď manažér potrebuje informovať spolupracovníka o výnimočnej udalosti v čo najkratšom čase. Keďže spolupracovník mu nie je k dispozícii po celý čas, najjednoduchším spôsobom je poslať mu e-mail alebo mu zatelefonovať. E-mail sa preferuje v situácii, keď potrebujeme podať presné a neskreslené informácie. E-maily pravidelne posiela 50 % respondentov a 41,5 % preferuje telefonický hovor.

5,7 % opýtaných poskytuje informácie na nástenke. Tento spôsob je efektívny, keď je doplnený hovoreným slovom.

Dvaja respondenti využili odpoveď „iné“. Jeden z nich uviedol, že informácie podáva v písomnej podobe na papieri a druhý využíva informačný systém.

20. Aký máte postoj k názorom a nápadom spolupracovníkov na zadanú prácu?

106 odpovedí



Obrázok 25 - Aký máte postoj k názorom a nápadom spolupracovníkov na zadanú prácu?

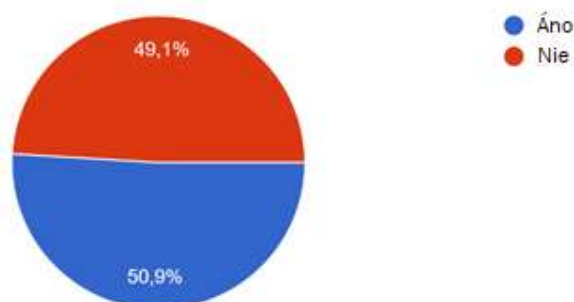
Touto otázkou som chcela zistiť, či sa manažéri zaujímajú o názory a nápady spolupracovníkov. V prípade kladnej odpovede ma zaujíma, ako veľmi ich berú do úvahy. Pýtať sa na názor považujem za dobrú vec, pretože nikdy nevieme s akým nápadom môže dotýčny prísť. Zároveň tento prístup posilňuje vzťahy na pracovisku a otvára priestor na prípadnú diskusiu. Z prieskumu je vidieť, že žiadny z respondentov neuviedol, že sa o názory a nápady spolupracovníkov nezaujíma.

Iba traja respondenti, čo predstavuje 2,8 % z celkového počtu, uviedli, že si podnety spolupracovníkov vypočujú, ale ďalej s nimi nepracujú. Z tohto sa dá usúdiť, že akýmkoľvek nápadom vôbec nedávajú šancu. Týmto postupom manažér nevyužije potenciál spolupracovníka, ktorý môže byť v niektorých prípadoch veľmi vysoký.

41,5 % respondentov uviedlo, že využívajú podnety spolupracovníkov, pokiaľ sa im zdajú dobré a použiteľné. 55,7% opýtaných sa aktívne pýta na názory a nápady spolupracovníkov. Z tohto vyplýva, že participácia spolupracovníkov pri jednotlivých úlohách je vysoká.

21. Využívate brainstorming?

106 odpovedí



Obrázok 26 - Využívate brainstorming?

Brainstorming je skupinová kreatívna technika, ktorej cieľom je generovať čo najviac nápadov na danú tému. Pre efektívne použitie brainstormingu je potrebné vybudovať si v kolektíve príjemnú a tvorivú atmosféru. Taktiež pomáha utužovať vzťahy, prekonávať počiatočné bariéry a uvoľniť atmosféru v tíme. [18]

Manažéri, ktorí pravidelne používajú brainstorming takto zapájajú spolupracovníkov do diania vo firme. Spolupracovníci tak cítia určitú mieru zapojenia do chodu práce a majú pocit dôležitosti a výnimočnosti. Prieskum ukázal, že brainstorming je technikou, ktorú využíva 50,9 % respondentov, čiže zhruba polovica zúčastnených stavebných manažérov.

3.4 Riadený rozhovor

Druhý časť empirickej časti bakalárskej práce tvorí riadený rozhovor. V dnešnej dobe veľmi vyťažených stavebných manažérov bolo pomerne ťažké zohnať ochotného človeka z praxe. Na moje otázky si našiel čas pán Miloš Kotačka, konateľ spoločnosti Machstav s.r.o.. Poskytol mi bližšie informácie z jeho pracovných skúseností, ktoré sa týkajú vedenia a riadenia spolupracovníkov.

3.4.1 Základné informácie

Miloš Kotačka je konateľom stavebnej spoločnosti Machstav s.r.o., ktorá sídli v Dobroníne, v okrese Jihlava. Ďalšie pobočky má v Prahe, Plzni a Brne. Firma sa zameriava na tepelne izolačné stavby – opláštenie sendvičovými panelmi, fúkané izolácie, zateplenie fasád apod. Pán Kotačka je vo vedení spoločnosti, zastáva pozíciu konateľa, vedúceho marketingu a má na starosti dopyt.

3.4.2 Rozhovor

1. Je vo Vašej pracovnej pozícii náročné plánovať si pracovný čas?

Odpoveď: *plánování času pro mě náročné není. Chce to pouze sebekázeň a veškeré své časové sliby vždy konzultovat se svým plánovacím nástrojem. V mém případě kalendářem Google. Abych neslíbil něco nereálného. Abych využil pracovní čas naplno a abych měl i čas na své soukromé aktivity. Protože nejenom prací je člověk živ!!!*

2. Mávate často pocit, že nestíhate? Pokiaľ áno, ako riešite tieto situácie?

Odpoveď: *že bych měl pocit, že bych nestíhal, nemám. Pokud bych tento pocit měl, tak bych měl špatně naplánováno. Někdy mám samozřejmě více práce, než je zdravé, ale je to plánované a vždy vidím světlo na konci tunelu – vím, kdy takto náročné období skončí. Protože mám i spoustu soukromých aktivit, tak je pro mě naprosto nezbytné umět plánovat jak pracovní, tak svůj osobní čas. Pro tento způsob plánování času musím znát své limity. Mám na mysli, kolik času mi zaberou jednotlivé pracovní úkoly a kolik času mi zaberou soukromé aktivity. Protože trávím hodně času na pracovních cestách, tak musím umět naplánovat i časovou náročnost cest, včetně předpokládaných délek zdržení díky uzavírkám na silnicích apod.*

3. Čo je podľa Vás hlavnou príčinou toho, že manažéri bývajú pod časovým tlakom?

Odpoveď: *důvodů je několik. Neznají své časové možnosti, nedokáží delegovat úkoly na své podřízené, nefungující systémy a postupy ve firmách, mají pocit, že jsou nenahraditelní, nikdo jiný jejich práci neudělá lépe, než oni a podobné bludy, kterým věří. Pokud nedokáží organizovat čas sobě, jak mohou být dobrými vedoucími pracovníky a vzory pro své podřízené...*

4. Používate nejaké plánovacie pomôcky?

Odpoveď: *samozřejmě, že využívám. Nejraději používám plánovací kalendář Google, ve kterém přehledně a barevně vidím skladbu svých pracovních povinností a nemůžeme se mi stát, že bych na jeden termín domluvil 2 aktivity zároveň. Tento kalendář používají povinně všichni moji přímí podřízení.*

5. Aké sú Vaše skúsenosti s delegovaním? Ocenia Vaši spolupracovníci túto skúsenosť, alebo k tomu majú skôr negatívny vzťah?

Odpoveď: *je veľmi ťažké se naučiť delegovať, ale jakmile se to jednou vedoucí pracovník naučí, může se mu velmi ulevit. S delegováním ale úzce souvisí kontrola plnění zadaných úkolů. A to je věc druhá. Osobně mám zkušenost, že vhodnou motivací k plnění zadaných úkolů a vysvětlením, proč tímto úkolem pověřuji právě dotyčného kolegu, sami kolegové přichází na další vylepšení, nebo rozvinutí původního nápadu v lepší funkční celek.*

6. V akej miere zapojujete svojich spolupracovníkov do rozhodovania o tom, akú prácu budú vykonávať?

Odpoveď: *každý kolega má v naší firmě své úkoly a povinnosti dle své kvalifikace. U mladých nezkušených (brigádnici nebo absolventi škol) zaměstnanců nejdříve sledujeme jejich možnosti, dovednosti a postupem času je zařazujeme na nejvhodnější pracovní pozici. Vždy uvítám, když takovýto kolega sám přijde a sdělí mi, že by se raději viděl v jiné pracovní pozici nebo přijde s nápadem, jak svou práci dělat lépe apod.*

7. Máte nejaké rady a tipy pre absolventov stavebných škôl, ktorí sa chcú prepracovať na manažérsku pozíciu?

Odpoveď: *vybrat si firmu, ve které by dotyčný absolvent chtěl pracovat. Sám ji aktivně oslovit a umět vysvětlit, proč chce pracovat právě v této firmě. Pokorně přijmout tu pozici, kterou dotyčná firma nabízí a na této pozici dokázat, že mu jde o jeho profesní růst a o práci právě v této firmě, a nikoliv pouze o vysoký finanční příjem. Být ve své pracovní pozici aktivní, přicházet s návrhy na zlepšení pracovních postupů, žádat si další vzdělávání při práci a samozřejmě odvádět 100% pracovní výkon, nebát se a být poctivým zaměstnancem.*

3.4.3 Vyhodnotenie

Rozhovor s pánom Kotačkom mi pomohol vytvoriť si približnú predstavu o manažérskej práci v praxi. Ďalej potvrdil môj názor, že je dôležité používať nejakú pomôcku na plánovanie času, či už diár, zápisník alebo v jeho prípade, Google kalendár.

Pán Kotačka má s plánovaním času dobré skúsenosti a je si vedomý svojich možností a priorít. Zhodli sme sa, že najčastejším dôvodom nestihania býva najmä neschopnosť delegovať svoju prácu a s tým spojený pocit nenahraditeľnosti.

S delegovaním má pán Kotačka dobré skúsenosti. Delegovaním zvyšuje motiváciu svojich spolupracovníkov a rozvíja tak ich pracovnú morálku. Všetci jeho kolegovia majú pridelenú prácu podľa kvalifikácie avšak priestor pre nápady a vízie spolupracovníkov je vždy otvorený.

4 DIELČIE ZÁVERY A ODPORÚČANIA

Z dotazníkového prieskumu sa mi podarilo získať údaje, ktoré sú dôležité na celkové vyhodnotenie a návrh doporučení. Pred začiatkom samotného prieskumu a tvorbe dotazníka som si stanovila tri hypotézy. V nasledujúcej kapitole si jednotlivé hypotézy rozoberiem a overím ich správnosť, príp. nesprávnosť.

Musím povedať, že prieskum dopadol nad moje očakávania. Všeobecne som predpokladala, že stavební manažéri majú väčšie problémy s time managementom a vedením a riadením spolupracovníkov. Väčšina odpovedí na dotazník vykazovala kladné hodnotenie a preto ma veľmi potešilo, aká je situácia v stavebných podnikoch.

4.1 Overenie hypotéz

Hypotéza č.1:

Manažéri si prácu plánujú z časového hľadiska, avšak nepoužívajú konkrétne metódy time managementu na stanovenie cieľov a priorít.

V dotazníkovom prieskume, 47,2 % respondentov uviedlo, že si plánujú pracovný čas vždy a 50 % si ho plánuje väčšinou. V súčte sa dostávam na celkovú hodnotu 97,2 %. Zároveň, žiadny z respondentov neuviedol, že si čas neplánuje nikdy. Preto môžem s čistým svedomím povedať, že manažéri a vedúci pracovníci v stavebných firmách si svoju prácu z časového hľadiska plánujú.

Druhá časť hypotézy je zameraná na konkrétne metódy time managementu. Respondenti mali v dotazníku na výber 5 metód a mali označiť tie, ktoré vo svojej praxi používajú. Keďže iba 34 % respondentov uviedlo, že nepoužívajú žiadnu z uvedených metód, pokladám druhú časť hypotézy za nepotvrdenú. Z prieskumu vyplýva, že manažéri poznajú metódy time managementu na stanovovanie cieľov a priorít a viac než polovica z nich ich používa.

Zhrnutím konštatujem, že prvá hypotéza sa **potvrdila z polovice**.

Hypotéza č.2:

Manažéri delegujú svoju prácu primárne z dôvodu nedostatku času a zlého zorganizovania svojich povinností, nie s účelom rozvoja spolupracovníkov.

Hlavným cieľom delegovania by mala byť motivácia a rozvoj schopností a osobnosti spolupracovníkov. V druhej hypotéze predpokladám, že vo väčšine prípadov manažéri nedelegujú s týmto účelom. Dôvody, pre ktoré sa rozhodnú delegovať môžu byť samozrejme rôzne. Na dôvod delegovania som sa priamom pýtala v 15. otázke dotazníkového šetrenia.

V prieskume, iba 18,9 % respondentov uviedlo, že najčastejšie delegujú, keď chcú motivovať a rozvíjať schopnosti svojich spolupracovníkov. Tento dôvod bol celkovo v poradí až tretí najviac zastúpený. Respondenti najčastejšie delegujú vtedy, keď má ich spolupracovník viac znalostí alebo skúseností s daným problémom. Nejedná sa teda o žiadnu formu rozvoja osobnosti daného kolegu. Druhou najčastejšou príčinou delegovania je veľké množstvo práce, ktorú manažéri sami nezvládajú vykonať. Tieto situácie bývajú najčastejšie dôsledkom zlého naplánovania a zorganizovania povinností a neschopnosti skoršieho delegovania.

Keď ešte raz zhrniem, že s cieľom rozvoja motivácie a osobnosti deleguje iba 18,9 % respondentov, považujem túto hypotézu za **potvrdenú**.

Hypotéza č.3:

Miera spoluúčasti spolupracovníkov na rozhodovaní o práci je nízka.

V každej pracovnej pozícii majú všetci pracovníci určenú náplň svojej práce. Avšak v pracovnom tíme, kde manažér vedie a riadi určitý počet spolupracovníkov, sa otvára väčší priestor na komunikáciu o úlohách, ktoré im manažér prideli. Aj tieto situácie úzko súvisia s delegovaním a s jeho dôvodmi, ktoré som popísala v predchádzajúcej hypotéze.

Na tretiu hypotézu boli zamerané viaceré otázky z dotazníkového prieskumu. V prvej z nich som zistila, že podľa postupu pri delegovaní sa respondenti rozdelili do troch podobne zastúpených kategórií. Najväčšia z nich, v zastúpení 37,7 %, zadá pracovníkom presné inštrukcie a postup práce. Z toho vyplýva že spolupracovníkom nezostáva veľký priestor na sebarealizáciu. Na druhú stranu 25,5 % respondentov poverí spolupracovníkov, aby sami riadili plnenie úlohy. Tieto dve skupiny sú porovnateľné, preto si dovoľím tvrdiť, že nemožno presne určiť preferovaný spôsob delegovania.

Pokiaľ si delegovaný nevie rady so zverenou prácou, 28,3 % respondentov sa dotyčného najprv spýta ako by ďalej postupoval a až polovica mu podá istý návrh

riešenia. Z toho vyplýva, že väčšina manažérov nechá istú voľnosť pracovníkov a pýta sa na ich názor. Iba 16 % respondentov uviedlo, že presne určí ďalší postup.

V ďalšej časti dotazníku som zistila, že až 81,2 % respondentov stanovuje presné podmienky, za ktorých majú spolupracovníci danú prácu vykonať. Stanovovanie podmienok je nevyhnutné pre správne pochopenie oboch strán.

Poslednou otázkou týkajúcou sa tejto hypotézy som zisťovala, aký majú manažéri postoj k názorom a nápadom spolupracovníkov. Odpovede sú v drvivej väčšine kladné, až 97,2 % respondentov odpovedalo, že sa na podnety aktívne pýtajú a pokiaľ sa im zdajú dobré, ďalej s nimi pracujú.

Zhrnutím analýzy otázok týkajúcich sa tejto hypotézy som zistila, že pri delegovaní menej ako tretina respondentov nechá spolupracovníkom pri plnení práce voľnú ruku. Na druhú stranu, drvivá väčšina manažérov sa pýta na názory a nápady spolupracovníkov a viac ako polovica z nich využíva brainstorming. Z tohto usudzujem, že manažéri zapojujú spolupracovníkov do práce viac ako som si myslela a považujem túto hypotézu za **nepotvrdenú**.

4.2 Odporúčania

Cieľom bakalárskej práce bolo zmapovať situáciu v stavebných firmách v problematike vedenia a riadenia ľudí a navrhnúť prípadné odporúčania na zlepšenie. Keďže prieskum sa realizoval medzi manažermi a vedúcimi pracovníkmi, moje odporúčania sú smerované na vedúce pozície v stavebných firmách.

V prvom rade je dôležité zopakovať, že plánovanie pracovného času je nevyhnutné pre správne a jednoduchšie plnenie povinností. Na plánovanie času je potrebné aspoň minimálne používať plánovacie pomôcky. V dnešnom modernom svete plnom informačných technológií odporúčam na plánovanie času využívať rôzne softwarové aplikácie. Nielenže sú prakticky trvácne a spoľahlivé, takisto umožňujú prepojenie viacerých programov, čím uľahčujú samotnú organizáciu práce.

Súčasťou dobrého time managementu manažéra musí byť stanovovanie cieľov a priorít. Na túto činnosť slúžia rôzne metódy, ktoré manažéri poznajú avšak v praxi ich veľmi nepoužívajú. Z praxe je jasné, že to čo nám niekto neprikáže spraviť, sami z vlastnej vôle sa do toho málokedy pustíme. Preto by som odporučila, aby si každý manažér našiel chvíľku pre seba a spravil si snímok svojho pracovného dňa, osvojil si Paretovo pravidlo a pohyboval sa v druhom kvadrante matice priorít. Ďalej by si mali plánovať dlhodobé ciele a čo chcú dosiahnuť, či už v pracovnom alebo osobnom živote. V prípade, že o týchto metódach veľa nevedia a nie sú si istý ako ich používať,

odporučila by som zúčastniť sa seminára alebo školenia zameraného na time management.

Ďalším tematickým celkom práce je delegovanie. Všetkým manažérom by som odporučila aby sa s delegovaním zoznámili, vyskúšali ho a nemali z neho strach. Delegovanie ich odbremení od zbytočných úloh a poskytne tak priestor pre inú prácu. Delegovaním zároveň zvýšia motiváciu a rozvinú schopnosti svojich spolupracovníkov, ktorí sa tak stanú samostatnými a ďalšie delegovanie bude o to jednoduchšie. Pri delegovaní musia spolupracovníkom nechať určitú voľnosť a upustiť od neustálej kontroly. Ďalej by mali poskytovať rady a nepreberať riešenie práce na seba.

Ako posledné by som odporučila využívať techniku brainstorming, pretože touto metódou sa nielen prichádza na rôzne neobvyklé nápady ale zároveň sa buduje kolektív a dobrá atmosféra.

5 ZÁVER

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zanalyzovať situáciu v českých stavebných firmách v problematike vedenia a riadenia spolupracovníkov. Keďže táto téma pokrýva veľké množstvo špecifik, primárne som sa zamerala na time management v práci stavebného manažéra a s tým úzko späté delegovanie. Ďalej som zisťovala, v akej miere majú spolupracovníci možnosť zapájať sa do práce, jej chodu, rozdeľovania a rozhodovania o tom, čo budú vykonávať. Túto situáciu som prakticky analyzovala v časti empirickej.

Empirickej časti predchádza časť teoretická, v ktorej som vysvetlila pojmy týkajúce sa danej témy. Charakterizovala som obor stavebníctva a stavebný podnik, v ktorom sa celá bakalárska práca pohybuje. Ďalej som vysvetlila rozdiel, ale aj previazanie procesov vedenia a riadenia, a charakterizovala funkciu manažéra. Následne pokračujú kapitoly týkajúce sa jednotlivých problémov analyzovaných v časti empirickej.

Empirická časť je založená na analýze dotazníkového prieskumu realizovaného v českých stavebných firmách, ktorú dopĺňa riadený rozhovor so stavebným manažérom. Pred vytvorením dotazníkom som stanovila tri hypotézy a následne som overovala ich pravdivosť. Výsledky výskumu a odporúčania som zhrnula v samostatnej kapitole.

Zhrnutím výsledkov si dovoľujem konštatovať, že práca stavebných manažérov v rámci vedenia a riadenia spolupracovníkov je na dobrej úrovni. Z uskutočneného výskumu vyplýva, že ani time management im nie je úplne cudzí. Vedúci pracovníci v stavebných firmách si plánujú čas na dostatočnej úrovni a vo väčšine prípadov sú schopný svoje plány naplniť. Spolupracovníkov sa pýtajú na názory a nápady, zapájajú ich do chodu práce a zároveň stanovujú podmienky, za akých má byť práca vykonaná. Na druhú stranu, najväčší nedostatok vidím v spôsobe a dôvodoch delegovania. Manažéri nie sú s delegovaním zžití a ich hlavným účelom nie je motivácia a rozvoj spolupracovníkov. Preto im odporúčam, aby sa delegovania nebáli pretože si ním veľkou mierou dokážu uľahčiť prácu. Na záver, ako vraví Pohludka:

„Pokud požadujete od svých lidí, aby dělali něco navíc, pak to musí fungovat i obráceně. Jděte jim příkladem.“ [6]

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] Podnik (Enterprise) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 15.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/podnik-enterprise>
- [2] TRÁVNIK, Igor. a kol. *Ekonomika stavebného podnikania*. 2. vyd., elektronická forma. Bratislava: Slovenská technická univerzita v Bratislave, Stavebná fakulta, 2003. ISBN 80-227-1895-5.
- [3] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-x.
- [4] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [5] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- [6] POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Praha: Marmer Media, 2018. ISBN 978-80-270-3105-4.
- [7] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- [8] GRUBER, David. *Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-211-6.
- [9] COVEY, Stephen R., A. Roger MERRILL a Rebecca R. MERRILL. *To nejdůležitější na první místo*. 2. vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-294-9.
- [10] SMART Objectives and Goals: Definition, Characteristics and Examples | QuestionPro. *Free Online Survey Software and Tools | QuestionPro®* [online]. Dostupné z: <https://www.questionpro.com/blog/smart-objectives-and-goals/>
- [11] SMART - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 27.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/smart>
- [12] CAUNT, John. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, c2007. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 978-80-251-1538-1.
- [13] KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.
- [14] Časové štúdie - IPA slovník - IPA Slovakia. *Firemné vzdelávanie, Inovácie, Strategický rozvoj, Výrobný manažment, Optimalizácia výroby, Soft skills - IPA Slovakia* [online]. Copyright © 2012 [cit. 29.04.2019]. Dostupné z: <https://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/casove-studie>

- [15] URBAN, Jan. *Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5752-0.
- [16] ABC analýza - IPA slovník - IPA Slovakia. *Firemné vzdelávanie, Inovácie, Strategický rozvoj, Výrobný manažment, Optimalizácia výroby, Soft skills - IPA Slovakia* [online]. Copyright © 2012 [cit. 28.04.2019]. Dostupné z: <https://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/abc-analyza>
- [17] Budzte manažérmi svojho času; 3. Určenie priorít. *Ekonomické právne informácie* [online]. Copyright © S [cit. 28.04.2019]. Dostupné z: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Budte-manazeri-svojho-casu-3-Urcenie-priorit.htm>
- [18] Brainstorming - IPA slovník - IPA Slovakia. *Firemné vzdelávanie, Inovácie, Strategický rozvoj, Výrobný manažment, Optimalizácia výroby, Soft skills - IPA Slovakia* [online]. Copyright © 2012 [cit. 06.05.2019]. Dostupné z: <https://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/brainstorming>

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 - Manažér a líder	15
Obrázok 2 - Správne nastavený cieľ je SMART	19
Obrázok 3 - Matica priorít	20
Obrázok 4 - Paretovo pravidlo	22
Obrázok 5 - ABC analýza	23
Obrázok 6 - Manažérske štýly.....	24
Obrázok 7 - Pohlavie	29
Obrázok 8 - Vek.....	29
Obrázok 9 - Dosiahnuté vzdelanie	30
Obrázok 10 - Plánujete svoju prácu z časového hľadiska?	30
Obrázok 11 - Na akú dobu dopredu plánujete svoju prácu?.....	31
Obrázok 12 - Aké pomôcky používate pri plánovaní?	32
Obrázok 13 - Stanovujete si priority pri plánovaní práce?	33
Obrázok 14 - Stanovujete si dlhodobé ciele?	33
Obrázok 15 - Dokážete naplánovanú prácu dokončiť v stanovenej lehote?	34
Obrázok 16 - Ktoré z nasledujúcich pojmov poznáte a viete, čo znamenajú?	35
Obrázok 17 - Ktorú z metód time managementu používate v praxi?	36
Obrázok 18 - Viete, čo znamená výraz „delegovanie“?	37
Obrázok 19 - Koľko % svojej práce delegujete?.....	37
Obrázok 20 - Kedy najčastejšie delegujete svoju prácu?	40
Obrázok 21 - Aký postup pri delegovaní preferujete?	41
Obrázok 22 - Ako postupujete v prípade, že si delegovaný nevie poradiť so zverenou prácou?	42
Obrázok 23 - Stanovujete presné podmienky, za akých má byť práca vykonaná?	43
Obrázok 24 - Akým spôsobom podávate informácie o práci?	44
Obrázok 25 - Aký máte postoj k názorom a nápadom spolupracovníkov na zadanú prácu?	45
Obrázok 26 - Využívate brainstorming?	46

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 - Existujú úlohy, ktoré nemôžete zveriť svojim spolupracovníkom? Pokiaľ áno, uveďte príklad.	39
---	----

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1 - Dotazník